



Mémoire présenté par la Jeune Chambre de commerce de Montréal

SÉDUIRE LE CONSOMMATEUR DE MOBILITÉ

**Placer l'utilisateur au centre des décisions en
matière de transport en commun**

Le jeudi 28 février 2008

RÉSUMÉ DES PISTES DE RÉFLEXION

La JCCM croit en une métropole où l'accroissement de la part de marché du transport en commun reposera sur des stratégies plaçant l'utilisateur au centre des décisions de gestion des réseaux, allant au-delà des besoins de l'utilisateur. Ces stratégies doivent avoir comme objectif principal la satisfaction de ce dernier.

C'est en rendant le transport en commun attrayant que l'on donnera envie à l'utilisateur de l'utiliser et qu'il sera possible de réduire l'utilisation de l'automobile.

Dans ce contexte, la JCCM recommande :

- que les autorités en transport en commun placent l'utilisateur au cœur de leurs décisions en adoptant une « approche client » qui permettra d'offrir à l'utilisateur, le consommateur de mobilité, une offre de transport concurrentielle;
- que les autorités en transport en commun élaborent des méthodes permettant de tirer des leçons du savoir-faire et des expériences du secteur privé en matière de satisfaction de la clientèle;
- que les autorités en transport en commun investissent substantiellement pour développer une connaissance approfondie des besoins de l'utilisateur en allant au-delà des besoins associés aux horaires et trajets;
- que les autorités en transport trouvent les moyens de donner une voix à l'utilisateur et de démocratiser les processus décisionnels;
- que les décideurs instaurent des processus décisionnels transparents en établissant, notamment, une série d'indicateurs publics rigoureux auxquels les études de faisabilité des projets devront se conformer;
- qu'en répartition, avec comme objectif une amélioration marquée de la qualité de vie de la métropole, le citoyen opère un choix de consommation responsable en matière de transport.

La transition vers une mobilité durable par le biais de moyens de transport public efficaces relève en grande partie d'un choix de société dont les paramètres vont au-delà d'un choix de consommation. « Consommer » le transport de manière responsable exige que chacun réfléchisse au meilleur moyen de donner à la métropole de Montréal le souffle dont elle aura besoin pour surmonter les défis à venir en matière de développement économique, de protection de l'environnement et de satisfaction des besoins en mobilité. La JCCM encourage ses membres à favoriser, dans leurs sphères professionnelles et personnelles, ce changement dans la manière de penser le transport.

À PROPOS DE LA JCCM

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) est un regroupement de jeunes cadres, professionnels, entrepreneurs et travailleurs autonomes âgés de 18 à 40 ans. Fondée en 1931, elle compte aujourd'hui près de 1 400 membres, ce qui en fait le plus grand réseau de jeunes gens d'affaires en Amérique du Nord. Il s'agit d'un lieu d'échange incontournable pour les jeunes professionnels de la grande région de Montréal et de partout au Québec. Ensemble, ils prennent activement part aux débats de société et ont un impact sur son avenir.

COMITÉ DE RÉDACTION

Membres de la JCCM ayant contribué à la rédaction du mémoire :

- Mathieu Régnier, directeur du comité de rédaction
- Pierre-Etienne Simard, président de la JCCM
- Eva Boucher-Hartling, vice-présidente, Affaires publiques de la JCCM
- Marc-André Boudreau, membre du comité de rédaction
- Stéphanie Claivaz-Loranger, membre du comité de rédaction
- Sébastien Gagné, membre du comité de rédaction
- Julie Villeneuve, membre du comité de rédaction

Le Comité tient également à souligner l'apport de Frédéric Dumais, Éric de la Sablonnière et Martin Saint-Pierre, ainsi que de France Maranda, qui a constitué le comité. Le Comité souligne aussi la contribution des membres du comité permanent du conseil d'administration de la JCCM en affaires publiques, dirigé par Annie Houle.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DES PISTES DE RÉFLEXION	2
À PROPOS DE LA JCCM	3
COMITÉ DE RÉDACTION	3
TABLE DES MATIÈRES	4
INTRODUCTION	5
MISE EN CONTEXTE	7
Une charpente urbanistique favorable	7
Principaux acteurs institutionnels du milieu des transports montréalais	8
UNE NOUVELLE APPROCHE	9
1) L'utilisateur citoyen: favoriser une consommation responsable de la mobilité	9
2) L'approche client: séduire l'utilisateur	10
PISTES DE RÉFLEXION	14
1) Assurer l'efficacité du service	15
(i) L'accessibilité	16
(ii) Faciliter l'apport de l'employeur dans l'optimisation de l'accessibilité	18
(iii) La qualité du service (fréquence et trajets)	19
2) Mettre l'accent sur l'expérience de transport	20
(i) L'aménagement des équipements et des espaces de transport.....	21
(ii) La gestion du sensible.....	23
(iii) Une carte de visite pour la Ville	24
3) Adapter la gouvernance aux besoins de l'utilisateur	25
CONCLUSION	26
RÉFÉRENCES	28

INTRODUCTION

Ce mémoire abordera, en se penchant sur les besoins de l'utilisateur du transport en commun dans la région de Montréal, le thème de l'amélioration du service public et ce, en tirant certaines leçons du secteur privé¹. « Leçons du privé » ne signifie toutefois pas privatisation des services. Avec comme objectif implicite l'accroissement de la part de marché (part modale) du transport en commun, la JCCM propose aux décideurs une approche de gestion allant au-delà des besoins de l'utilisateur². Toutefois, l'approche qu'elle propose doit être accompagnée d'un changement de paradigme en matière de services de transport en commun. Et cela nécessite d'abord l'adoption d'un nouveau langage.

Des parallèles peuvent être tracés entre le secteur public, qui se doit d'assurer une qualité égale de services essentiels au plus grand nombre, et du secteur privé, souvent plus efficace en matière de satisfaction à la clientèle. Si les « leçons du privé » ont souvent servi aux secteurs publics de la santé et des services sociaux ainsi qu'aux différentes instances gouvernementales, dont la lourdeur administrative est décriée, elles n'ont contribué que rarement au monde du transport en commun³.

Le mémoire s'adresse aux différents acteurs œuvrant dans le milieu du transport en commun dans la région de Montréal, mais constitue avant tout une réflexion générale qui s'adresse à chaque utilisateur, à chaque citoyen. La plupart des propositions qui découlent de cette réflexion concernent principalement les acteurs locaux. Certains propos trouveront plus de répondants auprès des sociétés de transport, les opérateurs de service. C'est le cas par exemple des pistes de réflexion sur l'expérience de transport ou, plus particulièrement, sur l'instauration d'une politique plus marquée en « gestion du sensible ». Néanmoins, les propositions associées à ces thèmes ne peuvent être analysées en *vacuum*. Elles doivent être considérées par l'ensemble de la communauté du transport public de la région.

Certaines des pistes de réflexion ne peuvent être mises en œuvre sans l'intervention des paliers de gouvernement provincial et fédéral. Les besoins de l'utilisateur font clairement l'objet d'une considération de la part des autorités en transport public. L'essentiel du message va plus loin : en tant que fournisseur d'un service, pour lequel l'automobile est compétitrice, les autorités doivent être aussi rusées que les responsables marketing de cette industrie et présenter une offre qui soit la plus compétitive possible.

L'offre de transport en commun se doit d'être compétitive puisqu'elle solutionne un ensemble de problèmes propres à la cité. La JCCM a décidé de ne pas traiter des impacts positifs de celui-ci sur le tissu social, la qualité de vie ou le développement économique des agglomérations. La Fondation David Suzuki, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et la Chambre

¹ Le terme « transport en commun », comprend l'ensemble des moyens de transport de personnes, en mode collectif, organisé par les autorités publiques. « L'utilisateur » est la personne qui a recourt aux services fournis par les opérateurs de transport en commun.

² La « part modale » est la proportion des déplacements d'un mode de transport sur l'ensemble des déplacements. Celle-ci représente à bien des égards la « part de marché » d'un mode de transport par rapport aux offres concurrentes.

³ L'économiste Marcel Boyer, dans son « Manifeste pour une social-démocratie concurrentielle », propose cinq grands chantiers pour solutionner certaines scléroses affectant le secteur public et notamment le transport en commun.

de commerce du Montréal métropolitain se sont déjà penchés sur ces questions. La JCCM note la pertinence de ces contributions et désire bonifier celles-ci en ramenant la réflexion sur un pivot : l'utilisateur.

Une offre de transport en commun, pour être compétitive, doit porter une attention particulière aux besoins de l'utilisateur en procédant à l'élévation des standards du service public, afin de remplir sa fonction essentielle : assurer le besoin de mobilité de la population.

L'utilisateur effectue des choix rationnels en se basant sur l'offre qui lui est présentée, par exemple, prendre le métro et marcher pour aller au cinéma, si c'est un trajet direct et rapide. Il effectue d'un autre côté certains choix en considérant les impacts sociaux de ces derniers, tel que celui de contribuer à désengorger les rues et autoroutes. Les autorités doivent planifier l'offre en fonction des différents facteurs influençant le choix de l'utilisateur. La JCCM expliquera pourquoi elles doivent considérer l'utilisateur comme un consommateur de transport, certes, mais également comme un usager-citoyen, qui a des droits et des devoirs. La JCCM expliquera que, pour y parvenir, les autorités doivent adopter des stratégies de planification allant au-delà des besoins de l'utilisateur.

Comme représentante des jeunes gens d'affaires pour qui l'implication citoyenne et l'intérêt pour les questions de la cité ont été démontrés, la JCCM a un intérêt en filigrane dans la contribution à cette réflexion : l'espoir que l'amélioration significative des services de transport en commun contribue à la qualité de vie dans la ville où tous évoluent professionnellement.

MISE EN CONTEXTE

Ce mémoire traite d'un thème qui figure parmi les plus importantes préoccupations des Canadiens: l'accessibilité au transport en commun et, pour reprendre les mots de la Fondation David Suzuki, « bâtir un réseau de transport public durable et abordable », le premier des cinq domaines d'action identifiés comme prioritaires par les 30 000 Canadiens rencontrés lors d'une tournée de l'environnementaliste (Fondation David Suzuki, 2007a). Dans le contexte circonscrit de la présente réflexion, il faut noter que 92 % des répondants d'un sondage effectué auprès des résidents de Montréal et des villes de la couronne estimaient qu'il est important de réduire l'utilisation de l'automobile (Bisson, 2007). Un mémoire précédent de la JCCM sur le défi posé par les changements climatiques au Québec préconisait la nécessité de « développer les réseaux actuels (de transport en commun) et d'offrir aux conducteurs des alternatives adéquates, efficaces et pratiques, au transport routier individuel. » (JCCM, 2007a).

La JCCM réitère, suite à sa réponse au Plan de transport 2007 de la Ville de Montréal (le « Plan de transport ») (JCCM, 2007b) et à sa contribution aux consultations publiques du même Plan (JCCM, 2007c), qu'il est urgent d'accroître la part de marché du transport en commun par rapport à celle de la voiture. Il est important de souligner que la pertinence historique de ce Plan de transport présenté par l'administration municipale en mai 2007. Il a été livré dans un contexte où il était possible d'observer un manque de leadership au sein de la métropole en termes de développement de stratégies structurées en transport. Alors que certaines institutions ont fait preuve de dynamisme depuis des années et ont cherché à augmenter la part de marché du transport en commun, leurs initiatives ont souvent été ralenties par le manque de cohésion et de cohérence interinstitutionnelle. Plusieurs des solutions proposées au cours des dernières années ont d'ailleurs pris fondement dans un ensemble de contributions citoyennes.

Bien reçu par l'ensemble des acteurs du milieu, le Plan de transport contribue, par sa simple existence, à insuffler un nouvel optimisme aux groupes citoyens qui se penchent sur le développement de la Ville. Son dépôt représente un jalon important en matière de réflexion sur le transport en commun à Montréal. Il existe de nombreux rapprochements entre la présente réflexion et les différentes stratégies proposées par ce Plan. Issu d'une concertation entre divers acteurs de la scène du transport à Montréal, il rend la JCCM particulièrement optimiste. D'ailleurs, certaines annonces positives concernant l'offre de services de transport ont été faites depuis la sortie du Plan. Le budget 2008 de la Ville de Montréal accorde 23,7 millions de dollars de plus qu'en 2007 à la Société de transport de Montréal (STM). Soutenue par le Plan Vert du gouvernement québécois, la STM propose un accroissement de l'offre de service. Des réductions tarifaires innovatrices sont aussi maintenant en vigueur à la Société de transport de Laval (STL).

Si le développement d'un réseau de transport en commun efficace en zone urbaine requiert une vision à long terme, notamment en raison du coût infrastructurel qu'il engendre et des changements technologiques et comportementaux qu'il nécessite; c'est par une équation bien simple que l'essentiel de la proposition est résumé : pour parvenir à augmenter la part de marché du transport en commun, il faut tout simplement donner envie à l'utilisateur de l'utiliser.

Une charpente urbanistique favorable

À la suite d'une convergence de facteurs ainsi que de choix politiques ayant causé l'étalement urbain et, par ricochet, l'utilisation de l'automobile, la situation à Montréal est aujourd'hui similaire à celle de l'ensemble des régions urbaines du Canada. Cependant, certaines caractéristiques rendent possible un redéploiement à grande échelle des transports en commun.

Dès 1892, on entame la construction de premières lignes électrifiées de tramway à Montréal. C'est au tournant des années 1930 que le système de tramway a atteint son paroxysme avec 510 km de voies, en 1933, et près de 200 millions de passagers annuellement. La compétition pour l'appropriation des voies publiques, causée par la popularisation de l'automobile, a progressivement conduit au démantèlement de ce réseau après la Deuxième Guerre mondiale. En 1959, il n'en restait plus rien. Toutefois, si le matériel roulant a été envoyé à la ferraille, il n'en demeure pas moins que Montréal a été bâtie à travers son réseau de tramway. Le développement des quartiers résidentiels, parallèle aux axes de transport en commun, explique en grande partie la densité de Montréal par rapport aux autres grandes villes nord-américaines qui sont généralement bien plus étendues. Or, c'est entre autres en raison de cette densité que Montréal a aujourd'hui le plus haut taux de déplacements en transport en commun par année et *per capita*, en Amérique du Nord (Ville de Montréal, 2007). La « charpente urbanistique » de Montréal est donc très favorable au redéploiement du transport en commun.

Il faut mentionner l'impact de l'exode des citadins vers la banlieue, exode qui a débuté dans les années 1950, alors que l'agglomération urbaine de Montréal était encore très dense. Jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, l'agglomération urbaine de Montréal était compacte. Les zones urbanisées et habitées à l'extérieur de l'île se situaient le long du réseau ferroviaire, du réseau routier de l'époque et près des ponts qui reliaient l'île aux couronnes. Le réseau autoroutier du début des années 1960 se limitait à l'autoroute Métropolitaine et à l'autoroute des Laurentides. Au total, 260 kilomètres de nouvelles autoroutes furent ajoutés peu avant l'Exposition Universelle de 1967, favorisant ainsi un élargissement du milieu urbain tout en handicapant la capacité du réseau de transport en commun à couvrir un territoire bâti plus important, et dont la densité de population est plus faible. Les décennies 70-80 ont vu une multiplication des noyaux d'urbanisation et des îlots résidentiels le long des axes autoroutiers, sans cadre d'aménagement apparent. Les chiffres de l'Institut de la statistique du Québec confirment cette tendance à l'étalement: la population de la couronne a augmenté de 43,6 % entre 1971 et 2002 alors que la population de l'île diminuait de 5,7 % (Beauchemin, 2007).

C'est à partir de cette dualité contextuelle, une ville qui entre dans le 20^e siècle avec un tissu urbanistique favorisant les déplacements en transports publics tout en étant victime d'étalement urbain à partir des années 1950, que les décideurs doivent maintenant composer.

Principaux acteurs institutionnels du milieu des transports montréalais

Les acteurs du transport en commun dans la région de Montréal peuvent être séparés en deux catégories: ceux qui interviennent au niveau de la planification et ceux qui interviennent au niveau de l'exploitation du transport en commun. Les principaux thèmes soulevés par la réflexion sur l'usager touchent l'agglomération montréalaise dans son ensemble. Alors que la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) a compétence au niveau de la planification, les municipalités chapeautent différents organismes de transport qui exploitent les infrastructures et les moyens de transport. L'Agence métropolitaine de transport (AMT), quant à elle, joue un rôle tant au niveau de la planification que de l'exploitation. La *Loi sur l'administration publique* obligeant la publication d'une déclaration de services aux citoyens (Loi sur l'administration publique, article 6), il faut noter l'existence de la « Déclaration de services aux citoyens et aux citoyennes » de l'AMT, un document de 2001 qui fixe les grands principes du service à l'usager. Il s'agit, selon le texte de la déclaration « d'un moyen privilégié pour améliorer les services et placer les citoyens au cœur des préoccupations de l'administration gouvernementale » (AMT, 2001). Un objectif sous-jacent est d'améliorer les services et d'en promouvoir la qualité.

Montréal se retrouve donc avec deux organismes ayant les mêmes pouvoirs de planification. Selon leurs lois constitutives respectives, ils ont chacun pour mission de planifier, coordonner et de financer le transport en commun dans ses aspects métropolitains (Loi sur l'AMT, article 21; Loi sur la CMM, article 158; Bernard 2002, 33). Alors que l'AMT est un organisme gouvernemental qui relève directement du Ministère des Transports du Québec (MTQ), la CMM est un organisme

supramunicipal dirigé par un conseil constitué de maires et de conseillers provenant des cinq secteurs géographiques du territoire métropolitain, soit Montréal, Laval, Longueuil, la couronne sud et la couronne nord. L'AMT produit un plan stratégique de développement, ajusté annuellement et révisé à tous les cinq ans, qui prévoit le développement du transport métropolitain sur une période de dix ans pour tous les modes de transport et tous les équipements métropolitains et infrastructures, y compris le métro. Selon la loi constitutive de l'AMT, cette dernière doit transmettre ce plan au conseil de la CMM pour approbation (Loi sur l'AMT, article 76). Cette exigence de la loi permet à la CMM de s'assurer que ses intérêts seront pris en compte par l'AMT. Dans les faits, la CMM donne plus que son assentiment à la fin du processus, elle participe habituellement à la préparation même du plan stratégique. L'AMT et la CMM travaillent d'ailleurs en collégialité pour préparer le plan stratégique. De son côté, le MTQ est responsable d'une grande partie du financement des infrastructures et du renouvellement du matériel roulant.

Les instances municipales ont quant à elles compétence pour exploiter une entreprise de transport en commun sur leur territoire. A cet effet, les trois plus grandes villes situées sur le territoire de la CMM possèdent chacune une société de transport en commun (STC). Il s'agit de la STM, de la STL et du Réseau de transport de Longueuil. Quant aux autres municipalités, elles se sont regroupées en conseils intermunicipaux de transport (CIT). Au sein de leurs territoires respectifs, les STC et les CIT exploitent les autobus, les taxis collectifs et, dans le cas de la Société de transport de Montréal, le métro (Loi sur les STC, article 4; Loi sur les CIT, art.3). De son côté, l'AMT exploite les trains de banlieue ainsi que les lignes d'autobus, et les terminus qui ont un caractère métropolitain, c'est-à-dire qui permettent aux usagers de se déplacer entre les territoires des différents CIT ou STC.

UNE NOUVELLE APPROCHE

Le meilleur moyen pour accroître la part de marché du transport en commun à Montréal consiste à rendre le réseau plus attrayant pour l'utilisateur. Pour y parvenir, il faut notamment stimuler l'utilisateur dans son rôle de citoyen, afin qu'il se sente impliqué et qu'il consomme la mobilité de façon responsable. Il faut aussi lui offrir des services qui lui donneront envie d'opter pour le transport en commun. Il s'agit d'une nouvelle approche dans la mesure où elle n'est pas pleinement envisagée à l'heure actuelle. Des groupes comme Transport-2000 Québec voient aux besoins de l'utilisateur depuis 30 ans. L'association est vouée à la défense des usagers dans un contexte de durabilité. Une part importante de la mission de cette association est de représenter les usagers auprès des décideurs. Si les fournisseurs de services et la CMM accordent une importance relative à la place de l'utilisateur, la JCCM leur propose d'aller plus loin en amorçant un changement de discours essentiel pour envisager de penser autrement le transport. Bien documentées, les réformes des services collectifs dans l'ensemble des pays de l'OCDE se justifient par la création d'un lien entre la confiance du citoyen envers les institutions et la satisfaction du « client », ici le « consommateur de mobilité » (Perret et Trosa, 2005).

1) L'utilisateur-citoyen: favoriser une consommation responsable de la mobilité

Dans le contexte du transport en commun, l'utilisateur-citoyen est celui qui est reconnu et qui se considère concerné par les décisions relatives au transport urbain. Au-delà de ses intérêts personnels ou des intérêts des « usagers habituels » du transport en commun, l'utilisateur-citoyen souhaite contribuer à l'orientation comme au fonctionnement des systèmes mis en place par les autorités organisatrices de transport. Il considère en outre la mobilité comme une valeur qui englobe et dépasse les systèmes de transport en communs existants. Enfin, l'utilisateur-citoyen accepte en principe de partager la responsabilité des décisions. En compensation, il exige un débat démocratique et cherche à être informé, consulté et associé. Le concept d'utilisateur-citoyen se pose en contradiction avec les modèles de décisions technocratiques et politiques qui prônent la nécessité de laisser la latitude des choix aux experts et d'éviter le plus possible d'impliquer le

citoyen dans les débats relatifs aux décisions. Au contraire, ce concept suggère que l'apport de l'utilisateur-citoyen est tout aussi nécessaire que celui des experts.

Comme acteur urbain, l'utilisateur-citoyen est en droit de recevoir une prestation de services à la fois « essentielle » comme citoyen mais aussi de « qualité », rivalisant avec les autres offres de transport, et ce, comme usager. En ce sens, réfléchir sur l'individu qui utilise le transport dans cette dualité permet de comprendre l'utilisateur dans un contexte plus large qui est propice au changement de paradigme préconisé. Le concept d'utilisateur-citoyen est au fondement de la légitimité du service public. Il accorde à la direction des organismes publics une légitimation permettant de gérer les services en partenariat et non pas de manière centralisée. Stimuler l'utilisateur, c'est aussi l'intégrer de manière active dans le processus de réflexion qui sous-tend l'organisation du transport en commun.

La mobilité est bien plus qu'un déplacement d'un lieu à un autre⁴. Pour l'utilisateur-citoyen, il s'agit d'un droit. Le choix du mode de déplacement est en outre un choix de consommation comme un autre. Alors que ce choix peut se faire de façon responsable si la gamme de services est satisfaisante, l'absence d'options attrayantes rend plus complexe l'adoption d'un comportement responsable. Par exemple, le manque de compétitivité des solutions de déplacement peut convaincre une jeune famille que l'agencement des différents trajets reliant travail et domicile familial est trop complexe. C'est d'autant plus le cas pour les familles avec plus d'un enfant et devant jongler avec leurs obligations familiales et le début d'une vie professionnelle active. Pour cette famille, investir dans une première, et même d'une deuxième voiture, devient un choix facile (Centre 1, 2,3, Go! 2007, 13 et Poirier, 2006, 127).

Étant donné la difficulté que rencontrent les gestionnaires en transport en commun à satisfaire les besoins de mobilité des citoyens habitants dans une ville comme Montréal, il n'est pas étonnant de constater que, plus les revenus des ménages augmentent, moins les services qu'ils offrent en mobilité (et en accessibilité) ont la chance de se développer. En effet, il est démontré qu'au-dessus d'un PIB par habitant de 5 000 \$ US, la mobilité des individus augmente principalement grâce à l'utilisation de l'automobile et, la plupart du temps, l'utilisation du transport en commun décroît (Schafer, 1998, 455–477).

Pour déjouer cette tendance, la JCCM croit que l'inclusion de l'utilisateur-citoyen comme acteur social, partenaire à part entière des processus de décision, peut donner au débat public un caractère dialectique nécessaire à l'expression des besoins en mobilité à Montréal.

2) L'approche client: séduire l'utilisateur

Le transport en commun est du ressort du service public au même titre que la poste, les services sociaux ou les services de santé. Les prestations du service public sont offertes aux individus en tant que bénéficiaires de services souvent considérés comme « essentiels ». Cela entraîne de manière involontaire une qualité de service souvent nivelée sur le plus petit dénominateur. Or, l'utilisateur du transport en commun, qui est en fait un client ayant le loisir de sélectionner d'autres offres de transport, ne devrait pas être uniquement considéré comme le « bénéficiaire » d'un tel service. Il en va de l'intérêt même du service public, car la satisfaction des clients entraîne ici la confiance des citoyens. L'approche client correspond à la pleine considération des besoins d'une clientèle et à son corollaire: l'intégration à même les pratiques de gestion, d'une préoccupation pour le service à cette clientèle. Dans la mesure où le terme « usager » est plutôt utilisé dans les services publics – les utilisateurs n'ayant pas le choix du fournisseur – le fait de penser en terme de « client » est en soi une nouvelle approche. Comme le client est l'utilisateur usuel des services de

⁴ Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) définit la mobilité comme un besoin intrinsèque de l'individu en déplacement libre d'entraves pour fins d'échanges, de commerce ou de maintien des réseaux sociaux (WBCSD, 2001).

transport en commun, on se doit de nuancer et de parler de « consommateur de mobilité » pour le distinguer des clients potentiels (ceux que l'on peut espérer conquérir). En effet, le consommateur n'est pas nécessairement client.

Les gestionnaires et les décideurs doivent comprendre quels sont les traits distinctifs et significatifs marquant l'offre compétitrice – le véhicule privé – afin de réfléchir aux moyens, à l'aide desquels ils pourront aller chercher une part de marché et satisfaire les usagers. Penser les stratégies en termes concurrentiels constitue un important premier pas pour permettre aux communautés de décroître leur dépendance à l'automobile. Seule cette connaissance permettra d'assurer une offre compétitive tant au niveau de la qualité de services que du prix relatif.

Pour accroître la popularité du transport en commun, il est essentiel de voir la relation du fournisseur de service public avec l'utilisateur comme reposant sur l'expérience positive qu'on désire faire vivre à l'utilisateur. Bien qu'il soit de l'ordre public, le service offert doit s'inspirer fortement de la philosophie du secteur privé dans le domaine des services, philosophie qui accorde une place particulièrement importante à la satisfaction du client. Ainsi, le marketing du transport en commun suppose une large gamme d'actions servant à reconnaître et à satisfaire les besoins de l'utilisateur. « Le client est un destinataire que l'on respecte et à qui l'on propose une offre adaptée [...]. Le client est celui qui achète le service sur un marché où il a un choix et qui, par ce choix, oriente [...] l'offre de services. », (Jeannot, 1999, 53).

Comprendre le consommateur de mobilité

Une des premières démarches des entreprises privées consiste à cerner et à étudier leur clientèle. Les consommateurs de mobilité dans la métropole sont principalement les travailleurs, les étudiants et les aînés. Ces groupes ont des intérêts et des styles de vie distincts; ils se déplacent et adoptent le transport en commun pour des motifs divers. Certains usagers – dits captifs - n'ont d'autres choix que d'utiliser le transport en commun, généralement parce que leur situation économique ne leur permet pas de se déplacer autrement. Il s'agit du groupe le plus affecté par les décisions prises par les organismes de transport, notamment celles concernant la tarification et la fréquence du service. D'autres usagers, non captifs, choisissent de plein gré le transport en commun. Ils possèdent ou non un véhicule privé, mais leur situation financière leur permet de choisir le mode de transport qui répond le mieux à leurs besoins. Certains parmi ceux-ci optent pour le transport en commun par conscience sociale. Ces derniers usagers possèdent un grand pouvoir face aux sociétés de transport car ils sont en mesure de se retirer du groupe des utilisateurs du transport en commun si le service ne répond plus à leurs attentes.

Depuis une dizaine d'années, la CMM chapeaute certaines activités de réflexion entourant la réforme du transport en commun. En 2002, les élus établissaient la vision de la CMM pour l'année 2025, soit l'atteinte d'un « réseau accessible, rapide attrayant et flexible qui répond aux besoins des usagers et qui diminue significativement l'usage de l'automobile » (CMM, 2005, 5). Le Plan de transport reprend un langage similaire (Ville de Montréal, 2007). Il s'agit à la fois d'un objectif ambitieux et nécessaire puisqu'il implique entre autres une transformation des habitudes de transport des usagers non captifs. En outre, il semble indéniablement orienté vers la satisfaction du client.

La JCCM considère que l'atteinte d'un tel objectif passe d'abord et avant tout par la réponse aux besoins des usagers. La STM et l'AMT effectuent des enquêtes-client ponctuelles sur le niveau de satisfaction à l'égard des services déjà en place. Ces enquêtes comportent toutefois certaines limites. Par exemple, les enquêtes à bord des trains et des autobus métropolitains, effectuées par l'AMT, n'interrogent pas les usagers sur leur niveau de satisfaction à l'égard de la fréquence du service, ce qui est surprenant. Il existe peu d'information accessible au grand public sur les attentes des usagers, sur les services qui leur font défaut ou sur les projets qu'ils aimeraient voir réaliser. Il faut établir et procéder à des sondages plus poussés. La JCCM croit, qu'à l'image de l'entreprise privée, les organismes de transport devraient miser sur une réponse proactive aux

besoins des usagers. Par sa nature inhérente, l'entreprise privée ne se contente pas de connaître les besoins des usagers; elle va au-delà de ceux-ci. Pour y arriver, elle utilise différents outils lui permettant de mieux cerner les besoins des consommateurs.

Rien ne laisse penser que les organismes de transport ont véritablement pris le tournant « consommateur ». Si certaines stratégies d'étude des besoins des clients sont déjà mises en œuvre par les sociétés de transport (groupes de discussion, sondages ou études de marché), il faut constamment voir à l'amélioration de ces derniers. Enquêtes et sondages sont utiles, mais ceux-ci doivent être suivis d'une concertation avec l'utilisateur, à la fois pour élargir les questions posées et expérimenter des réponses plus concrètes aux problèmes exposés. Par ailleurs, notamment par souci de transparence, il apparaît essentiel que ces sociétés expliquent leurs démarches plus ouvertement pour démontrer à la population qu'il existe une réelle volonté de faire en sorte que les transports en commun reflètent leurs attentes. À titre d'exemple, de nombreuses entreprises adressent leurs messages publicitaires et conçoivent leurs produits pour séduire et fidéliser les jeunes consommateurs. Rien n'exclurait que les sociétés de transport en fassent autant avec l'aide de l'ensemble des acteurs du milieu.

L'image de marque n'a pas de prix

Le transport en commun est en soi une marque devant être gérée dans un contexte de compétition. Les finalités de la marque constituent l'essence de ses références évocatrices. Le transport en commun a un *unique selling proposition* qu'il faudra préciser; il est « utilitaire » et compose avec une image de fiabilité qui vise des associations telles que « fluidité-sécurité » par exemple. On verra plus loin que ces associations peuvent et doivent être agrémentées par une gestion du sensible qui communique aussi une émotion, une expression qui enrichit l'expérience des usagers.

Toutefois, le transport en commun ne peut être uniquement évalué sur la base de variables telles que le confort. L'utilisateur-citoyen est conscient de la plus-value de l'offre de transport en commun sur le plan social. Ses choix en sont inspirés. En effet, pour le citoyen, les choix de consommation ne sont pas uniquement motivés par des considérations matérielles; il est aussi à la recherche de biens et services intangibles, que l'on pourrait associer aux « biens communs ». Les choix individuels sont aussi des choix de société. On choisira, par exemple, de prendre le transport en commun pour minimiser l'impact de l'automobile sur les émissions polluantes, l'engorgement des villes ou la sécurité dans les rues de notre communauté. Les stratégies de marketing visant l'augmentation de la part de marché du transport en commun doivent aussi tenir compte de cette composante « citoyenne » des choix de l'utilisateur. En somme, sur une échelle d'avantages, certaines variables placent le transport en commun dans une catégorie à part. C'est son image de marque.

La commercialisation du transport en commun

La commercialisation des services de transport est une expérience déjà vécue. La JCCM propose l'adoption de ces stratégies et de leur potentiel en termes de « pouvoir de séduction ». Le cas de la ville de Nottingham au Royaume-Uni est intéressant. Cet exemple présente une offre de transport bonifiée, où le service municipal de transport coexiste en parallèle avec une entreprise privée qui offre un service d'autobus local et régional. La compagnie Trent Barton affiche fièrement sur son site quelques données issues de sondages poussés qu'elle mène de manière régulière auprès de sa clientèle : « *We have already proved that high quality, reliable services make a very attractive alternative to the car, and indeed almost 1 in 3 of our customers could have used a car for their given bus journey* » (Barton, 2006). La compagnie offre une grille tarifaire concurrentielle, établit des critères d'embauche rigoureux pour les chauffeurs, assure une fréquence régulière de passage et maintient un parc de véhicules à la fine pointe de la technologie et du confort. La situation a permis aux services municipaux de parfaire leur offre. La nouvelle compagnie a par exemple présenté, dix ans avant le fournisseur public, de nouveaux

types d'autobus à planchers surbaissés facilitant l'accès aux personnes à mobilité restreinte. « Le service municipal a dû s'adapter et améliorer son service » (Roy 2006, A39). L'émulation technique en matière d'aménagement des équipements se serait apparemment aussi appliquée aux coûts et à l'efficacité des services municipaux. Ici, l'apport d'idées nouvelles dans un marché relativement fermé a de grands avantages pour l'entreprise monopolistique. Il suffit de noter l'arrivée d'une nouvelle culture entrepreneuriale intégrant la gestion de la relation client, particulièrement au niveau de l'avant-vente dans la révision de la gamme de produits et services afin de répondre mieux aux attentes de l'utilisateur.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, répondre aux besoins des usagers ne rime pas nécessairement avec dépenses infrastructurelles vertigineuses. À titre d'exemple, l'un des thèmes récurrents dans les mémoires présentés lors de la consultation publique sur le Plan de transport est l'implantation d'un réseau de transport rapide par autobus en site propre⁵. Ce thème revient au moins tout aussi souvent que celui de prolongement d'infrastructures plus lourdes (métro et tramway) et dont la mise en œuvre coûte beaucoup plus cher (Transport 2000 Québec 2007, 5; CDEC Centre-Nord 2007, 10; Voyagez Futé et al. 2007, 19; CRE 2007, 15; CCMM 2007, 8).

Parmi les contraintes au développement d'une approche client en matière de transport en commun, il est à noter que les réseaux sont limités par leur capacité de modifier ou d'augmenter les services. Parmi plusieurs considérations, « les budgets municipaux sont restreints, la logistique des circuits et des horaires peut être complexe, et les sociétés de transport doivent prendre en compte leurs objectifs financiers au même titre que leurs visées sociales » (ACTU, 2005).

D'autres limites s'imposent lors de l'utilisation d'une approche client non nuancée. Si c'est la concurrence qui pousse les acteurs économiques à améliorer leurs services dans le but de se différencier et d'attirer une clientèle spécifique, le raisonnement ne s'applique pas nécessairement au service public. Certaines variables de comparaison entre les « offres de transport » ne sont simplement pas comparables. Par exemple, au plan du confort, l'automobile ressort souvent gagnante.

L'offre de transport en commun dans les régions urbaines du Canada s'est vue accompagnée d'une croissance démographique et d'une augmentation de la clientèle dont elle ne semble pas parvenir à saisir les besoins adéquatement⁶. À Montréal, entre 1996 et 2001, la population augmentait de 2,8 % (Statistique Canada) alors que le nombre de kilomètres parcourus (bus et métro) par la STM diminuait de 3 %, et le nombre d'heures de service offert, de 9 % (STCUM, 2001, 76-77). Conséquemment, les sociétés de transport pallient au plus pressant en effectuant une planification des opérations, là où les besoins semblent les plus criants selon une évaluation des ratios passagers/capacité. Dans le contexte de financement actuel où les sociétés de transport doivent composer avec des budgets bien inférieurs à leurs besoins, la JCCM considère qu'il est d'autant plus important de cerner les besoins réels des usagers afin de réussir à répartir les ressources efficacement. Il en va du développement de nouveaux marchés. D'ailleurs, en se questionnant sur les solutions structurelles au financement déficient, il apparaît rapidement à la JCCM qu'une solution essentielle à l'amélioration de la santé financière des sociétés de transport – un financement stable, suffisant et récurrent – est d'attirer plus d'utilisateurs, plus de clients.

⁵ Une voie en site propre est une voie de circulation à l'usage exclusif du transport en commun.

⁶ « La croissance des régions urbaines du Canada dépasse la capacité des administrations locales à fournir les services de transport en commun. Entre 1996 et 2001, une augmentation de 13 % de la clientèle du transport en commun s'est traduite par une augmentation des services de seulement 3 %. Dans nos plus grandes villes, la population a augmenté de plus de 7 %, alors que le service de transport en commun a diminué de 1,5 %. » (ACTU, 2001)

Comprendre l'offre concurrentielle

Les stratégies marketing du transport en commun doivent davantage se questionner sur les causes entourant la frêle capacité des transports publics à concurrencer l'usage, en milieu urbain, de l'automobile. Elles sont généralement de l'ordre du confort et de l'efficacité. Le niveau de confort dans une automobile est généralement supérieur et, en ce qui concerne l'efficacité, mesurée par l'éventail de destinations possibles, la voiture sort encore gagnante.

Il existe une propension universelle à favoriser l'utilisation de l'automobile au détriment du transport en commun. À plus grande échelle, certains auteurs reprochent par exemple aux gouvernements nord-américains de subventionner de manière inéquitable le modèle de développement urbain à faible densité démographique. Si certaines des hypothèses sur lesquelles ces auteurs assoient leurs analyses semblent bien fondées, elles appellent, suivant un postulat plus simple, à une reconsidération de la grande soif pour le véhicule privé⁷. Parmi les « privilèges » ou autres avantages que l'on puisse dénombrer, on compte le fait que l'automobile témoigne d'un statut social.

L'utilisation de l'automobile permet à son utilisateur la possibilité d'agencer horaires et destinations avec une plus grande flexibilité qu'avec l'autobus, par exemple. Ici, l'écart entre les particularités de l'automobile et celles du transport en commun, dont les itinéraires sont à horaires fixes, est frappant.

Certes, les conditions idéales en transport en commun ne sont pas toujours réunies pour concurrencer les avantages de l'automobile. Mais, en conservant l'exemple des horaires, un service ponctuel permet à l'usager de disposer d'une flexibilité suffisante pour minimiser le temps « perdu » à effectuer de nombreux arrêts pour effectuer des emplettes par exemple, arrêts qu'il est plus simple de faire en automobile. Une fiabilité du service de transport en commun laissant à désirer mène donc à des frustrations de la part de l'usager. De nombreux déplacements ne peuvent d'ailleurs pas être réalisés en transport en commun. En dehors des heures de pointe, le service peut être limité et, bien souvent, aucun service de nuit n'est assuré. Ainsi, entre un déplacement en voiture du lieu de travail à la résidence familiale, il est possible en déplaçant de nombreux items sans encombrement, d'aller chercher les enfants à l'école ou d'aller à l'épicerie par exemple. En fait, les avantages en mobilité que l'on retire de l'utilisation de l'automobile sont nombreux et la croissance du parc automobile, et de la part modale qui y est associée dans une ville comme Montréal, en découle directement.

PISTES DE RÉFLEXION

Afin de faire croître la part de marché du transport en commun par rapport à celle de l'automobile, et ainsi tirer pleinement avantage de ce que le réseau de transport en commun montréalais peut offrir, ce dernier doit être accessible et attrayant, mais doit aussi faire en sorte que l'usager se sente concerné par les décisions qu'il prend en tant que citoyen et qu'usager. Dans la présente section, la JCCM identifie des pistes de réflexion pour parvenir à ce double objectif qui concerne l'usager à la fois en tant que client et citoyen. Un récent sondage sur la satisfaction des usagers, dont les résultats ont été rendus publics, révèle que les répondants ont placé l'efficacité du service à la tête de la liste d'éléments incitant à une plus grande utilisation du transport en commun. Les éléments liés à la fréquence, la rapidité ou la fiabilité des services (ponctualité et nombre de pannes) arrivent en haut de l'échelle des préoccupations, suivis par les éléments liés aux coûts, à la promotion, à la publicité et à l'accessibilité (Baromètre, 2005, 45).

⁷ Dans le milieu Montréalais, un des défenseurs de cette thèse est Richard Bergeron dont l'un des livres fait école : *Le Livre Noir de l'automobile* (Bergeron, 1999).

1) Assurer l'efficacité du service

L'efficacité du service touche à un ensemble de facettes mais recoupe principalement la fréquence des services, les plages horaires couvertes et la couverture géographique. Dans une acceptation large, l'efficacité tient aussi compte de l'ensemble des facteurs qui favorisent et incitent à l'utilisation des services de transport en commun tels que la sécurité. La firme de sondage CROP a publié en 2005 les résultats d'une étude évaluant le degré d'assentiment des répondants avec six affirmations distinctes (CROP, 2005). Cette étude révèle que 53 % des individus sondés s'associaient à l'affirmation « les horaires de transport en commun ne sont pas assez flexibles pour moi » et 56 % étaient d'avis qu'ils « sont trop lents et exigent trop de temps pour se déplacer ». De l'ensemble des affirmations présentées, ce sont celles qui ont obtenu le pourcentage le plus élevé⁸. L'analyse des résultats révèle que l'utilisateur recherche d'abord la meilleure efficacité possible. Il veut arriver plus facilement et plus rapidement à destination et ce, avec le plus de flexibilité possible. Cette revendication est d'autant plus pertinente que la « saturation de l'offre des modes de transport en commun » est un enjeu important pour Montréal (Ville de Montréal, 2007, 49). La même constatation est possible à la lecture du sondage Baromètre de 2005 (toutes catégories de consommateurs de mobilité confondues) qui révèle trois principales catégories de suggestions pour inciter les gens à utiliser les transports en commun:

- « Des éléments liés à la fiabilité ou à la rapidité du service (fréquence; rapidité, ponctualité, pannes);
- Des éléments liés aux coûts, essentiellement une diminution du prix d'un passage ou de la carte mensuelle;
- La promotion publicitaire des mérites des transports en commun, notamment en matière environnementale ».

S'il semble évident que la flexibilité des horaires est au cœur des besoins, la forme que devrait prendre cette flexibilité reste floue. À l'heure actuelle, il existe plusieurs solutions pour répondre à ce défi. **Les sociétés de transport devraient, pour s'assurer une connaissance approfondie des besoins de l'utilisateur en la matière, mettre en place des mesures proactives pour sonder la population.** Divers moyens peuvent être utilisés, notamment les sondages réguliers auprès des usagers (autant sur les plans qualitatif que quantitatif), l'étude des plaintes et commentaires ou l'établissement de groupes de discussion représentant diverses clientèles. Au-delà des sondages, utilisables essentiellement comme outils pour comprendre les besoins des usagers, il faut projeter les besoins de ceux-ci avec finesse et tact, un peu à la manière de certaines stratégies marketing. Les nombreux mémoires récemment déposés devant la Commission sur la mise en valeur du territoire, l'aménagement urbain et le transport collectif relativement au Plan de transport constituent à ce sujet une mine d'information. Même si la consultation se voulait d'abord une réponse au Plan de transport proposé, plusieurs groupes en ont profité pour communiquer leurs attentes citoyennes, que ce soit en commentant les projets du Plan de transport ou en y ajoutant des suggestions. Plusieurs de ces mémoires supportent aussi l'idée que les usagers veulent arriver plus facilement et plus rapidement à destination. **Pour y parvenir, il faut une plus grande accessibilité au réseau, ainsi qu'une fréquence de passages et des parcours qui corresponde plus aux besoins des usagers.** La JCCM pense particulièrement aux pôles d'emplois situés en dehors du centre-ville. Dans ces cas, la difficulté d'accès en transport en commun encourage les travailleurs à prendre leur voiture.

⁸ Parmi les autres affirmations sondées, il faut noter: « c'est exigeant physiquement de se déplacer par transports en commun » (28 %), « Les transports en commun ne sont pas assez sécuritaires » (16 %), « Les horaires de transport en commun ne sont pas assez flexibles pour moi » (53 %), « Les transports en commun, c'est trop cher pour que ça vaille la peine » (31 %), « Les transports en commun sont difficiles d'accès à partir de chez moi » (44 %), « Les transports en commun sont trop lents et exigent trop de temps pour se déplacer » (56 %).

(i) L'accessibilité

L'accessibilité du réseau de transport en commun représente une importante préoccupation des usagers. Il s'agit d'un élément qui a souvent été soulevé par ces derniers. C'est un thème autour duquel les groupes de citoyens se sont mobilisés dans le cadre de la consultation sur le Plan de transport (voir entre autres: Conseil des Montréalaises, 2007 ; CDEC Centre-Nord, 2007 ; Regroupement économique et social du sud-ouest, 2007; Centre 1, 2, 3, Go!, 2007; et Voyagez Futé et al., 2007). On note des préoccupations relativement au manque d'accessibilité du réseau.

L'adaptation des horaires à des besoins spécifiques est un thème récurrent des demandes des travailleurs, particulièrement de ceux ayant des horaires atypiques. **Outre le centre-ville qui est très bien desservi, la JCCM encourage fortement une meilleure desserte des secteurs d'emploi pour lesquels l'accès en transport en commun est actuellement déficient.**

L'adaptation des horaires du transport en commun aux besoins des jeunes professionnels ayant des horaires atypiques est effectivement de plus en plus nécessaire. Les horaires de travail non traditionnels sont en recrudescence, entre autres en raison du nombre grandissant de travailleurs dont les besoins en mobilité se définissent par la conciliation d'impératifs professionnels et familiaux. Un nombre non négligeable d'entre eux, souvent des femmes professionnelles, ont une plage horaire décalée (horaire à temps plein mais ne suivant pas le traditionnel 9 à 5) ou travaillent à temps partiel (Conseil des Montréalaises 2007, 3-4 ; Enquête Origine-Destination, 2003). L'accessibilité au transport en commun passe donc non seulement par un service suffisant aux heures de pointes, mais aussi par un service efficace en dehors des plages horaire les plus fréquentées. Or, alors qu'elles devraient logiquement augmenter, les heures de service de la STM ont plutôt été réduites de 13 % pour l'autobus et de 9 % pour le métro entre 1994 et 2007⁹. On apprenait récemment que la STM avait l'intention d'augmenter la fréquence autour des heures de pointes à partir de janvier 2008. C'est une excellente nouvelle.

Les mémoires déposés lors de la consultation publique ont souligné un manque d'accessibilité dans certaines régions avec une forte densité d'entreprises (Regroupement économique et social du sud-ouest 2007, p.4; Voyagez Futé et al. 2007, 15; DESTL, 2007, 14-15). Les analyses de la STM indiquent que l'accessibilité aux lieux d'emploi est de 99 % à l'heure de pointe du matin et de 95 % pendant la journée¹⁰. L'accessibilité mesurée ici par la STM est purement géographique, le paramètre étant la possibilité de couvrir la distance d'accès au réseau de transport à la marche. Cela signifie que 4 % des lieux de travail ne sont pas accessibles hors des heures de pointe, le service de transport en commun y étant interrompu. Une quantité non négligeable de ces lieux ne sont donc pas facilement accessibles tout au long de la journée et les travailleurs s'y rendant sont obligés de voyager à des heures restreintes.

Plusieurs outils et innovations peuvent faciliter l'accès aux usagers. Il est à noter à cet effet les systèmes d'information aux usagers, déjà en place dans quelques stations du métro de Montréal¹¹. Ils pourraient peupler les abris d'autobus afin d'offrir directement aux usagers, en temps réel, de l'information sur les prochains passages. Un service semblable, accessible par téléphone, est déjà disponible à Montréal. Les systèmes d'information les plus performants, par exemple des écrans sur les quais ou aux arrêts d'autobus, permettent d'informer en temps réel

⁹ « Budgets STM », Option Transport Durable, disponible à www.transportdurable.qc.ca/documents/tarif-service-mtl-94-07.xls.

¹⁰ Soit à moins de 500m d'un arrêt de bus/métro ou de 750m d'une gare de train (STM 2006, 47-49).

¹¹ Un système d'information aux usagers procure de l'information sur le service offert (prochains passages, perturbations de service, déviations, etc.). Il peut se concrétiser sous forme de site Internet, système téléphonique, panneaux d'affichage électronique, etc.

les voyageurs sur l'heure d'arrivée estimée du prochain véhicule. À Halifax, le système *GoTime* a permis, peu de temps après son lancement dans les années 80, de freiner la tendance à la baisse du nombre d'utilisateurs (Transport Canada, 2007). À Adelaide en Australie, le système *Smart-Stop* qui utilise les plus récentes technologies satellitaires, permet à l'utilisateur de connaître l'heure exacte d'arrivée d'un autobus au point d'arrêt de celui-ci et ce en temps réel. D'usage *ad hoc* pour le moment, cette technologie offre réellement une plus value aux déplacements en transports en commun (Adelaide Metro, 2007). Ce type d'outil interpelle directement l'utilisateur et contribue à nourrir la relation de confiance qu'il entretient avec une société de transport.

Toujours dans le but de faciliter la vie des utilisateurs, le fait d'offrir des titres de transport sous forme de carte à puce présente une foule d'avantages en ce sens tout en servant d'outil de régulation de l'achalandage (STM, 2007, 3). L'introduction d'un tel outil technologique permet d'ajouter un levier supplémentaire à la gestion de la demande en rendant possible une flexibilité accrue dans la gamme de produits offerts, et ce, sans changement de support matériel (Bagchi, 2003). Il sera par exemple possible d'offrir un abonnement illimité et à tarif réduit, valide uniquement en dehors des heures de pointe. Ainsi, on incitera les voyageurs qui le peuvent à modifier leurs habitudes de déplacement. Ceci peut aussi contribuer à favoriser une meilleure distribution temporelle des flots de voyageurs sur le réseau. L'implantation d'un système de carte à puce est à l'étude à Montréal depuis longtemps déjà. Une mise en service progressive d'un tel système est prévue à Montréal pour le printemps 2008. La JCCM applaudit cette initiative et espère que la STM saura tirer profit des différentes possibilités qu'offre cet outil.

Par l'adoption d'une tarification ainsi « modulable », de nouveaux titres de transport peuvent être intégrés à ceux en place sans aucun changement dans l'équipement de perception des sociétés de transport (Bagchi, 2003). Déjà, avec ou sans carte à puce, plusieurs villes font usage d'une tarification modulable selon l'heure du déplacement (Stockholm, Copenhague, Londres, Hong Kong, etc.) (Fearnley, 2003). Les travailleurs atypiques de notre métropole (travailleurs autonomes et entrepreneurs), souvent de jeunes professionnels, pourraient bénéficier grandement d'une telle tarification¹². Un travailleur autonome dont les activités professionnelles se concentrent à son domicile pourrait par exemple organiser ses déplacements de façon à rencontrer deux à trois clients par semaine dans un secteur spécifique de la ville sans devoir acheter une carte mensuelle.

La carte à puce sans contact, celle que l'on laisse dans son sac et qui permet de passer les tourniquets sans acrobatie, en conservant son livre de lecture à la main, est un bon exemple. Outre les avantages énumérés précédemment, une telle technologie pourrait certainement agrémenter l'expérience de transport de l'utilisateur. Enfin, la carte à puce possède aussi de nombreux avantages indirects, tel qu'une plus grande facilité à acheter les titres de transport (multiplicité des points de service y compris hors des espaces de transport classiques) ou que la fluidité des déplacements en espace contrôlés (évitement des guichets et des files d'attente aux tourniquets).

Cette section sur l'accessibilité ne peut être terminée sans souligner le défi que représente, pour les parents, le fait d'utiliser le transport en commun avec leur jeune famille. Tel que le reflète le mémoire présenté par le Centre 1, 2, 3, Go !, lors de la consultation publique sur le Plan de transport, les familles qui voyagent avec de jeunes enfants se retrouvent confrontées à de nombreuses difficultés d'accessibilité. Que ce soit au niveau physique (absence d'ascenseurs dans le métro pour faciliter l'utilisation des poussettes d'enfants), financier (défaut d'une tarification familiale) ou géographique (besoin accru de service dans les quartiers fréquentés par les familles) (Centre 1, 2, 3, Go !, 2007), cette contrainte d'accès au réseau affecte plusieurs membres de la JCCM. Il est nécessaire de réfléchir aux manières de consentir l'accès gratuit des autobus à

¹² Les travailleurs atypiques représentent près de 20 % des membres de la JCCM (2005).

certaines périodes et lors d'événements de nature familiale aux jeunes familles tout en assurant une tarification adaptée. À titre d'exemple, puisque l'auto-partage est une option de plus en plus populaire auprès des jeunes familles, des initiatives comme l'association entre Communauto et la Société de transport de Montréal devraient trouver moyen d'intégrer plus amplement les familles dans leurs plans promotionnels (Corriveau, 2008). **La JCCM encourage donc les autorités concernées à prendre des mesures pour faciliter l'accès du transport en commun aux jeunes familles et aux familles en devenir.**

(ii) Faciliter l'apport de l'employeur dans l'optimisation de l'accessibilité

L'intégration des employeurs dans la toile du transport en commun et la participation de ceux-ci au financement des services dont ils bénéficient constitue une autre gamme de mesures qui interpelle la JCCM. Selon cette dernière, l'employeur a un rôle de grande importance dans l'optimisation de l'accessibilité aux services.

À ce sujet, le « Programme-employeur » du MTQ vise la mise en place de différentes mesures à travers lesquelles l'employeur facilite les déplacements de ses employés tout en motivant ceux-ci à utiliser le transport en commun. L'employeur peut, pour ne citer que quelques mesures, vendre des titres de transport sur le lieu de travail, offrir des avantages financiers tels qu'une allocation de transport aux employés ou des rabais sur le prix des titres de transport; offrir un service de navette à l'heure du midi ou négocier avec les organismes de transport pour que les trajets, les horaires de service et l'emplacement des arrêts soient modifiés. De telles démarches peuvent avoir beaucoup d'emprise sur les modes et les horaires de déplacement. Dans la mesure où le service est efficace, tant l'employeur que l'utilisateur tireront bénéfice d'une utilisation accrue du transport en commun. Une autre mesure reconnue est l'exonération fiscale des avantages consentis au transport en commun. Ici, il est toutefois essentiel pour les employeurs de pouvoir compter sur une collaboration avec le gouvernement (ACTU, 2005a).

Il est généralement admis qu'un employeur qui implante un processus associé au « programme-employeur » contribue à une diminution des dépenses qu'il consent au stationnement de ses employés. Il contribue à réduire les absences et retards au travail dus à la circulation, et par le fait même, augmente la productivité. Enfin, il agit de manière à assurer le développement d'une image corporative socialement responsable dans la communauté (Transport Canada, 2007). Pour l'employé, les avantages potentiels sont également nombreux. Il est possible entre autres de penser à une réduction de la fatigue et du stress au travail ainsi qu'à une réduction des coûts financiers reliés aux déplacements et ce indépendamment des aléas de la circulation et des intempéries.

Bien entendu, l'emplacement de l'entreprise est très important puisqu'elle doit, bien entendu, être accessible par transport en commun. Cependant, alors que la proximité d'une entreprise au réseau de transport en commun simplifie l'ébauche d'un programme par l'employeur, l'accès géographique limité d'une entreprise peut s'avérer un bon levier de négociation pour l'obtention d'éventuelles modifications du réseau. Un bon exemple est l'entrée en vigueur d'un tel programme chez Bombardier Aéronautique à Ville Saint-Laurent. La stratégie de cet employeur d'un peu plus de 10 000 personnes a facilité l'implantation d'une voie réservée (AMT, 2000, 6). Les employés d'entreprises avoisinantes en profitent aussi.

À plus petite échelle, le Carrefour financier solidaire a lancé un programme de transport durable sur mesure pour une centaine d'employés. Le Carrefour, situé au coin des rues Maisonneuve et Parthenais, regroupe plusieurs institutions financières d'économie solidaire qui encouragent leurs employés à utiliser le transport en commun et d'autres modes de transports alternatifs. Ainsi, il est prévu qu'elles rembourseront jusqu'à 50 % des frais de déplacement en transport en commun de leurs employés. En outre, « pour inciter les employés qui n'utilisent pas encore ce mode de transport, elles leur offriront trois mois d'essai », (Novae, 2007).

Les programmes du type « programme-employeur » ont aussi fait leurs preuves outremer. Aux États-Unis et en Europe, ces programmes ont su générer une baisse considérable de travailleurs qui se déplaçaient vers le bureau sans utiliser le transport en commun, allant même jusqu'à diminuer de 45 % les déplacements en automobile effectués par les employés de certaines entreprises (Transport Québec, 2007).

Accessibilité et contribution financière de l'utilisateur

Il n'y a pas que la participation des employeurs qui soit souhaitable. En 2004, la coalition pour les transports en commun rappelait que les usagers contribuaient pour plus de 40 % au financement alors que les automobilistes y contribuaient pour 8 %. Les usagers de la région de Montréal avaient alors dû faire face à trois augmentations successives représentant une hausse cumulative de plus de 20 % en treize mois alors qu'à titre de comparaison les automobilistes n'avaient connu une hausse moyenne du prix de l'essence que de 4 % pendant la même période (Coalition pour les transports en commun, 2004). Depuis lors, la tendance se maintient. En effet, l'augmentation cumulative des six hausses de tarifs ayant eu lieu depuis 2002 est d'environ 30 %, ce qui surpasse l'augmentation du coût de la vie. À la suite de ces augmentations, la contribution de l'utilisateur, qui était de 33 % des revenus de la STM en 1991, est passée à 47 % depuis (Conseil des Montréalaises 2007, 12; CRE 2007, 12; STM 2007a, 13). Difficile d'imaginer qu'il n'y ait pas de lien entre cette augmentation de tarifs, la diminution de services des années '90 et la motorisation accrue sur le territoire de la métropole (Transport 2000 Québec, 2007, 3 et 17). Le message lancé par les usagers dans les mémoires présentés lors de la consultation sur le Plan de transport est clair : « les usagers ont déjà suffisamment été mis à contribution » (Transport 2000 Québec 2007, 17. Voir aussi : CDEC Centre-Nord 2007, 8, CRE 2007, 12-13; GRAME 2007b, 24).

Alors que le système de transport en commun de la métropole a besoin d'investissements importants, continuer d'augmenter la proportion des frais supportés par les usagers risque de miner la fragile popularité du transport en commun. Ceci est d'autant plus vrai que la patience de l'utilisateur s'essouffle puisque l'augmentation du fardeau financier, au-delà des taux d'inflation, n'est habituellement pas accompagnée d'une amélioration des services. Les sommes allouées par la Ville de Montréal et le Gouvernement du Québec par l'entremise de son Fond Vert permettent la bonification de l'offre de service en 2008. Elles sont bienvenues. Dès le début de l'année, les usagers de la STM devraient être à même de constater des progrès. Si le coût de la carte mensuelle augmente de 1,25 \$, les services devraient s'améliorer. Il sera possible de le remarquer dans le métro où le service augmentera de 26 % (hors des heures de pointe) sur les lignes bleue, verte et orange. Sur le réseau de la STL, les usagers verront le prix des tarifs unitaires baisser bien que les prix des forfaits mensuels augmenteront aussi.

Dans une société où les consommateurs sont habitués à ce que les règles du marché et la compétition régissent les prix de façon serrée et où les hausses de prix sont perçues comme synonyme de l'apparition d'un produit bonifié, il est légitime que l'utilisateur soit réticent à contribuer davantage pour un service dont la qualité ne s'améliore pas significativement. Il est aussi légitime qu'il revendique un ralentissement de l'augmentation de la tarification. **Pour l'ensemble de ces raisons, la révision du financement du transport en commun doit figurer à la tête de la liste des priorités des gouvernements du Québec et du Canada.**

(iii) La qualité du service (fréquence et trajets)

Accéder à un réseau de transport en commun est une chose, accéder à un réseau efficace de transport en commun en est une autre. L'accessibilité perd toute sa signification si elle n'existe pas en parallèle avec un réseau qui offre des fréquences de passage et des temps de parcours compétitifs. Pour les travailleurs dont l'horaire diffère sensiblement de la norme, ne serait-ce que de quelques heures (par exemple, pour ceux qui doivent se rendre au travail pour 6 h ou 7 h et qui en repartent dès 15 h), il n'est souvent pas avantageux d'opter pour le transport en commun.

En effet, ces travailleurs doivent souvent attendre très longtemps leur autobus, métro ou train de banlieue (Voyagez Futé et al. 2007, 15; DESTL, 2007, 14).

Ces questions de fréquence et de trajet ne se posent pas seulement pour les travailleurs aux horaires atypiques. Elle s'étend à un éventail plus large d'utilisateurs, par exemple, à un travailleur qui, bien qu'ayant un horaire de travail traditionnel, chercherait à se déplacer pour des raisons familiales une fois sa journée de travail terminée. Lors de forums de discussions organisés par le Centre 1, 2, 3, Go !, plusieurs usagers ont questionné la cohérence entre l'offre de transport en commun adapté aux horaires de travail de « bureau », tant au niveau des trajets que de la fréquence, et leurs besoins de mobilité relatifs à leurs obligations familiales:

« Dans certains arrondissements, des familles utilisatrices de transports collectifs déplorent les passages peu fréquents des autobus, leurs horaires inappropriés, et leurs trajets qui desservent mal les facilités du quartier. Le temps que les parents consacrent au transport a pour incidence d'étirer le nombre d'heures qu'ils doivent mettre à s'acquitter de leurs responsabilités courantes. (...) Des parents voulant faire des courses dans les commerces situés à proximité de leur résidence, ont même confié gagner du temps à effectuer leurs déplacements en prenant un premier autobus qui se rend au centre-ville, pour en revenir avec un second », (Centre 1, 2, 3, Go ! 2007, 18).

La JCCM considère que plusieurs mesures, qui ne figurent pas parmi les plus coûteuses, peuvent être adoptées afin d'améliorer la corrélation entre la fréquence et les trajets d'un côté, et les besoins des usagers de l'autre, et ce surtout en ce qui concerne l'autobus. Ces mesures peuvent prendre la forme de voies réservées additionnelles, de lignes express dans les corridors achalandés, de feux de circulation avec priorité aux bus, etc. L'implantation de services améliorés, entre autres au niveau de la fiabilité et de la rapidité des services offerts, ne peut qu'œuvrer dans la bonne direction pour réussir à éliminer les préjugés défavorables au transport en commun et à attirer un nombre croissant d'automobilistes (Voyagez Futé et al. 2007, 6 ; Transport 2000 Québec 2007, 3).

2) Mettre l'accent sur l'expérience de transport

Les éléments liés à l'expérience de transport couvrent un large éventail; ils englobent l'ensemble des facteurs agissant de manière directe ou indirecte sur ce que ressent l'utilisateur lors de son déplacement. Mettre l'accent sur l'expérience de transport, c'est essentiellement assurer aux usagers une expérience positive. En décrivant plus haut en quoi les autorités du transport en commun gèrent une marque, la JCCM s'attardait sur la façon de faire évoluer les associations habituelles utilisées en marketing du transport en commun. De « fluidité-sécurité » elle suggère la communication d'un sentiment différent s'apparentant à « fluidité-étonnement » ou « fluidité-émotion », une association possible dont l'objectif est d'améliorer l'expérience de transport. Vu la nature de ces espaces publics partagés par un grand nombre d'individus, lors de ses déplacements, l'utilisateur se coupe des autres, comme dans une bulle. En assurant une expérience positive, on cherchera à provoquer ces nouvelles associations en touchant le voyageur personnellement. Dans cette perspective, il devient particulièrement intéressant de faire un lien entre expérience de transport et amélioration du service auprès des clients actuels et potentiels. L'approche client rappelle que les usagers aspirent à une expérience de transport enrichie, à un bien-être qui ne peut être obtenu qu'en leur fournissant une considération attentive.

Le sondage Baromètre de 2005 susmentionné révèle que, parmi les éléments considérés importants de la part de l'utilisateur, on compte « améliorer la sécurité dans les autobus et métro », « améliorer les services en général » ou « améliorer la courtoisie du personnel » (Baromètre, 2005, 45). La JCCM souhaite souligner que peu d'éléments furent proposés par les sondés. Ainsi, les données disponibles ne permettent de lire qu'une liste de facteurs de satisfaction qui ne

sont généralement pas des facteurs comparatifs généralement utiles pour des fins d'analyse concurrentielle. On parle ici de facteurs associés au domaine du perceptible. Alors que certains sondages comme celui-ci expliquent en quoi les usagers sont satisfaits ou non de leurs modes de déplacement, peu d'outils réussissent à définir qualitativement les moyens pouvant être utilisés pour améliorer l'expérience de déplacement (Baromètre, 2005, 17). À ce sujet, le format du groupe de discussion est plus à même de jauger des besoins des usagers.

La réflexion de la JCCM sur l'expérience de transport s'est souvent confrontée à la prémisse selon laquelle les besoins de base de l'utilisateur correspondent généralement à des besoins quantifiables et facilement identifiables. Ainsi, selon cette façon de voir les choses, quand vient le temps d'investir de façon massive, il ne serait pas raisonnable de placer l'expérience de transport et son corollaire, la gestion du sensible, au même niveau que des besoins dits « plus essentiels ». La JCCM y voit pourtant une complémentarité inévitable. En fait, le changement de paradigme dans la manière de concevoir la place de l'utilisateur du transport en commun y croise ici un défi déjà mentionné: comment aller au-delà des besoins de l'utilisateur ? Une réponse par une autre question traduit bien l'essentiel de ce « qu'expérience de transport » peut comporter : pourquoi ne pas pousser l'analogie du secteur privé en proposant aux usagers des lieux pensés avec un véritable souci d'hospitalité, un peu à la manière dont sont conçus certains centres commerciaux ?

(i) L'aménagement des équipements et des espaces de transport

Lors de ses déplacements, l'utilisateur du transport en commun circule à travers de multiples espaces de transport. La JCCM pense entre autres aux véhicules, à l'intérieur des stations de métro, aux arrêts d'autobus ou aux pôles intermodaux extérieurs. Ce sont d'abord des lieux collectifs, dont la propriété symbolique, est au citoyen. Pour les sociétés de transport, ces espaces publics constituent une véritable ressource stratégique car ils peuvent être conçus de manière à favoriser la qualité du service tout en devenant tel que vu précédemment, une véritable « marque ».

Un message clair ressort des revendications des différents organismes ayant participé à la consultation publique sur le Plan de transport: pour réussir à faire augmenter la part de marché du transport en commun, il est primordial que la hausse d'achalandage n'ait pas comme répartie une baisse de confort et de qualité de service (Voyagez Futé 2007, 6; Transport 2000 Québec 2007, 3 et 5; GRAME 2007, 24).

La gestion de l'espace public est souvent complexe, entre autres parce qu'il existe différentes visions quant aux fonctions de cet espace. Alors que certains considèrent l'espace de transport comme un milieu de cohabitation entre usagers, d'autres considèrent qu'il vaut mieux simplement en faire des lieux de circulation dans lesquels il y a le moins possible d'interactions entre les passagers (BEDARD Mélanie et al. 2004, 493-519). Dans le domaine du transport en commun, le fait que les usagers doivent temporairement s'entasser les uns contre les autres aux heures de pointe ajoute, bien entendu, un défi supplémentaire lorsqu'il s'agit de concurrencer l'automobile.

Les mémoires déposés lors de la consultation publique organisée à la suite du dépôt du Plan de transport ont souligné la place importante qu'accorde l'utilisateur au confort lors de ses déplacements. Avec égards pour les sociétés de transport qui doivent se débrouiller avec des budgets fort limités, il est vrai que les déplacements en transport en commun de la métropole ne se démarquent pas au niveau du confort, spécialement lors des heures de pointes où les autobus et le métro sont souvent bondés. Or, tel que souligné par Transport 2000 Québec, l'absence de confort est « contre-productive dans la tâche de convertir plus d'automobilistes au transport collectif et de conserver la clientèle actuelle » (Mémoire Transport 2000 Québec, 2007a, 20). En pratique, le fait de connaître les usagers circulant sur le réseau permet d'établir certains paramètres de conception. Deux tendances sociales d'importance que les planificateurs doivent être intégrées dans leurs stratégies d'aménagement: le vieillissement et l'augmentation de l'embonpoint de la population (Agence de la Santé et des services sociaux de Montréal, 2006,

74). Les chiffres disponibles offrent aux autorités une image bien précise des besoins des usagers. À titre d'exemple, pour répondre à la tendance à l'embonpoint, les sociétés de transport étudient le marché à la recherche de bancs de plus grande dimension.

Améliorations des équipements, limites et opportunités

La compétence des gestionnaires et des concepteurs d'espaces publics relève de la prise en compte du degré réel de menaces issues de l'environnement sur les équipements, qu'elles soient climatiques (impact lourd sur les structures et équipements) ou humaines (impact léger). À titre d'exemple, on parle ici respectivement d'usure par le passage des voitures sur une infrastructure et de celle résultant du va et vient des passagers. La responsabilité première du concepteur étant de pallier ces impacts, le phénomène conduira naturellement à « durcir » beaucoup d'équipement ou d'aménagements. C'est à ce niveau que les designers et les architectes sont appelés à maîtriser l'équilibre entre qualité perceptive et durabilité.

La manière dont les planificateurs prévoient le matériel en considération du vandalisme illustre cette tension. Les gestionnaires de l'espace doivent trouver le moyen d'atténuer cette tension en offrant des espaces de transport dans lesquels l'utilisateur se sent considéré comme individu dont les qualités de perception sont valorisées autant que le sont la durabilité des équipements. En somme, l'utilisateur doit sentir que c'est en sa qualité d'individu sensible que l'on a réfléchi les espaces de transport et ce autant qu'en sa qualité de « voyageur ». Voilà en grande partie ce qui explique l'équilibre fragile entre la gestion des services « lourds » et celle du sensible, équilibre qui doit considérer un ensemble d'objectifs d'usage, de sens, d'image, ainsi que des « contraintes de vie » tels le vieillissement, la morphologie de l'utilisateur ou le vandalisme.

Dans ce contexte, la JCCM note l'apport significatif qu'entraînerait la réintroduction du tramway à Montréal, sur l'amélioration des équipements en fonction des besoins de l'utilisateur. Ce projet de tramway, discuté depuis longtemps, a été consacré par le Plan de transport en son premier grand chantier « Implanter un réseau de tramways au Centre de l'agglomération » (Ville de Montréal, 2007). Les tramways font partie des modes de transport en commun les plus appréciés. Les usagers y voient un moyen de transport sécuritaire, efficace, fluide et agréable, notamment puisqu'il est éclairé naturellement et offre une vue sur la Ville. Mode de transport des plus porteurs au plan de l'expérience de transport, sa réintroduction est le signal d'une considération nouvelle pour l'utilisateur, une considération qui va au-delà du pratique. Le Design inclusif est un schéma d'analyse favorisant l'intégration de l'utilisateur dans le processus de conception. La JCCM invite les concepteurs à s'inspirer de ses principes. Il en résulte normalement un projet qui concorde avec les attentes spécifiques de l'utilisateur, attentes ayant préalablement été ciblées et analysées (Jordan 1999, 171-181).

À ce sujet, la Régie autonome des transports parisiens (RATP), le pendant parisien de la STM, a conçu un document admirable en 2006, les « Fondamentaux des espaces de transport », dont elle a intégré les orientations à ses opérations. Il s'agit d'un guide orientant les maîtres d'ouvrage dans la conception de projets architecturaux et de design d'espaces de transport en commun. Il a été créé dans le cadre du développement de la fonction de maîtrise d'ouvrage des espaces de transport au sein de la RATP; il ne s'agit pas d'un document isolé mais d'un élément clé de tout un dispositif de professionnalisation, de stabilisation et d'explicitation du savoir-faire dans ce domaine. Les grandes lignes du document, qui n'a pas été rendu public, font déjà école dans la communauté des transports publics et chez les concepteurs d'espaces de transport bien qu'il ne date que de 2006. Il s'agit d'un document de référence pour la société de transport qui y fixe de grandes orientations à la réalisation de projets qui, dans un sens large, visent à améliorer l'expérience de transport de l'utilisateur. Parmi les caractéristiques génériques que la RATP attribue aux espaces de transport, on parle « d'espaces de liaison » qui facilitent les déplacements. Voilà un langage nouveau qui est sous-tendu par l'approche client et qui participe au changement de paradigme encouragé. C'est ici que s'intègrent par exemple la signalétique et les systèmes d'information. Outre les avantages clairs de l'implantation de tels systèmes, dont l'expérience

d'Halifax fait état, la RATP lit aussi leur utilisation en termes d'éléments venant rassurer et sécuriser l'utilisateur. Voilà un langage très proche de celui habituellement tenu par les professionnels du marketing dans le secteur privé qui doivent aller au-devant des besoins du client pour soutenir un avantage concurrentiel.

En fait, la RATP fait appel à un nouveau style de gestion, une gestion moderne qui favorise la décentralisation dans la prise de décision. En intégrant pleinement l'expertise de l'architecte ou du designer, on se rapproche en effet de l'utilisateur, on se rapproche de l'humain ou de l'expérience « sensible » de l'individu qui se trouve derrière le passager. En somme, on décentralise de la sorte vers l'échelon le plus pertinent sur le plan opérationnel.

(ii) La gestion du sensible

En matière de transport en commun, il ne faut pas limiter son champ d'action à assurer le déplacement des personnes. Réussir à accroître la popularité du transport en commun passe inévitablement par l'étude et la bonification de « l'expérience sensible » de l'utilisateur¹³. Vouloir soigner l'accueil des usagers se traduit en objectifs concrets qui, en intégrant sécurité, qualité technique ou viabilité économique, sont à considérer dès le début de la conception stratégique, voire au moment même de l'idéation d'un projet. L'objectif est simple et doit être clairement énoncé, en tout temps, et peu importe l'espace de transport sur lequel l'utilisateur porte le regard ou dans lequel il circule, il doit sentir que c'est à lui que les autorités ont pensé. Concrètement, « gérer le sensible » c'est accorder une place stratégique à un service qui, au sein de l'équipe de direction d'un opérateur de transport, aurait la possibilité de faire corriger un agencement de couleur, pour aller vers le plus simple, jurant avec le bleu du métro. Pour ne pas laisser la palette de couleurs aux humeurs du moment, le tout doit, bien entendu, être basé sur des principes et critères préétablis. On imagine les ressources financières que cela implique. Il faut donc être convaincu de la plus value d'un tel service.

Il s'agit pour la JCCM d'un moyen efficace d'augmenter la popularité du transport en commun auprès de l'utilisateur montréalais. Voilà essentiellement où se trouve la plus value d'une telle approche. De plus, pour les entreprises de services de transport, le fait d'assurer un service sensible à l'expérience de déplacement de l'utilisateur permet d'asseoir l'image de marque à laquelle on a fait allusion.

Il est temps de revenir au souci d'innovation en termes de design et de conception d'espaces de transport qui a caractérisé la métropole lors de la construction du métro. À l'époque, le métro a été conçu comme un grand ouvrage soucieux de fournir une expérience sensible à l'utilisateur. Ce souci s'observe par exemple par l'insistance sur une certaine uniformité architecturale. Un véritable souci d'allier ce grand projet à celui de l'Exposition Universelle de 1967 insuffla alors l'importance de ces idées innovatrices aux décideurs. Le métro faisait partie de cette vitrine sur la société canadienne, québécoise et montréalaise, que l'ensemble de la société voulait présenter au monde. Aujourd'hui, ce même engagement pourrait trouver écho dans les impératifs de développement durable dont l'importance est de plus en plus reconnue. L'ancien Bureau de transport métropolitain (BTM) de la Communauté urbaine de Montréal eut un véritable rôle dans les choix d'investissements artistiques ou dans la sélection des architectes et designers. Elle avait une fonction d'administrateur et de maître d'ouvrage des activités associées à la conception initiale des stations de métro. Sa feuille de route est intéressante et ponctuée de succès. Son rôle est maintenant dévolu à un ensemble d'acteurs, ce qui diffuse le leadership en la matière. **Il faut réfléchir à la manière de réintégrer, dans la toile de transport montréalaise, le rôle**

¹³ Par « expérience sensible » on entend la qualité de l'activité de déplacement de l'utilisateur par l'apport d'éléments faisant appel de manière positive aux sens de ce dernier; ergonomie, espace, lumière ou environnement visuel général. Voir à ce sujet: Revue Savoir-Faire (RATP), *Une stratégie pour le sensible*, Paris, mai 2001.

qu'avait le BTM en tant que pivot des réflexions sur l'extension et la réfection du réseau.

La JCCM souhaite souligner une initiative artistique mise de l'avant par la STM pour illustrer ce que l'expérience sensible peut vouloir dire 40 ans après l'ouverture du métro. Vers la fin 2007, il y eut réaménagement scénographique d'un wagon de métro par l'artiste Rose-Marie Goulet (STM, 2007b). Peu médiatisé, l'événement eut un impact sur l'expérience de déplacement de nombreux voyageurs. La gestion du sensible pris une signification particulière; celle d'offrir de la nouveauté, une surprise. Elle marque les esprits. Dans ce cas précis, il est clair que l'on a spécifiquement voulu faire appel aux sens: sons insolites, couleurs inusitées et textures appelant au toucher. En somme il s'agit d'une initiative ponctuelle de gestion du sensible appliquée qui illustre, de manière concentrée, la considération possible de toutes les capacités de perception de l'utilisateur.

D'un autre côté, la prédominance de panneaux publicitaires, à même les composantes architecturales ayant déjà fait la fierté du réseau, ainsi que l'instauration de commerces mal intégrés sont des obstacles à une vision selon laquelle l'utilisateur devrait bénéficier de la plus grande qualité d'espace possible. Il serait ainsi pertinent de réévaluer les lieux dédiés à l'affichage publicitaire et aux commerces afin d'optimiser leur localisation et les retours sur investissements pour les annonceurs. Ici, logiquement, une publicité dissimulant une caractéristique architecturale particulière – marque de commerce d'une société de transport – sera contre-productive puisque plus un lieu demeure invitant, plus les publicités qui y sont exploitées seront efficaces. L'exploration de nouvelles avenues publicitaires moins invasives et plus efficaces pourraient aussi être intégrées. La JCCM pense ici aux différentes possibilités issues des nouvelles technologies et de nouveaux médias.

Dans une approche s'apparentant au marketing des services traditionnel, la JCCM propose une véritable communication des démarches de gestion du sensible en matière de transport en commun. Ces démarches doivent tendre vers une bonification de l'expérience-utilisateur par le biais d'une approche de gestion multidisciplinaire qui vise à réintroduire une émotion positive de bien-être dans les déplacements (Borja de Mozota, 2001). Cette priorité doit être communiquée dès les balbutiements d'un projet. **Les sociétés de transport devraient implanter des principes de gestion du sensible puisque la qualité des espaces de transport est une étape essentielle vers la mise en valeur du système de transport en commun, un facteur central permettant de soutenir son potentiel d'attraction.**

(iii) Une carte de visite pour la Ville

Les espaces de transport en commun de la Ville de Montréal doivent demeurer une carte de visite à l'international, comme c'est le cas pour des villes comme Vancouver, Portland (Oregon), Strasbourg (France) et de nombreuses agglomérations scandinaves (Newman et Kenworthy, 1999, 191-237) qui ont placé les transports en commun au centre du développement de leur ville. Simplement en terme d'effort de rehaussement de la qualité des espaces de transport certaines villes devraient être ajoutées à cette liste: Bilbao en Espagne ou Turin en Italie, où des métros récents au fini soigné ont été installés; Lisbonne dont la rénovation du tramway et du métro fait école; Hanovre et Munich en Allemagne dont les réseaux métro-tramway sont particulièrement originaux et avenants; São Paulo au Brésil et Los Angeles aux États-Unis où la qualité des espaces du métro lourd est remarquable ou enfin, car, une énumération peut aussi avoir des coups de cœur : la réfection de la Gare centrale de Zürich en Suisse qui est de haute qualité. Ce que certaines grandes villes comme Montréal offrent en termes de transport en commun est admirable à maints égards. Il ne s'agit que de mentionner les nombreuses œuvres d'art que l'on trouve dans le métro de notre métropole.

D'un côté, on constate la qualité de certaines des installations au plan du design, de l'espace ou de la lumière. De l'autre, on constate que certains éléments du mobilier de transport souffrent d'une mauvaise intégration dans le tissu urbain. À ce titre, il est bienvenu que la Ville de

Montréal, dans le Plan de transport, affirme qu'elle veillera à ce que les projets aient une densité d'occupation du sol plus élevée de sorte à présenter « une mixité des fonctions urbaines ainsi qu'un aménagement du domaine public de qualité » (Ville de Montréal, 2007, 30). **Afin de réaliser le plein potentiel du transport en commun à Montréal, la JCCM tient à souligner aussi l'importante d'accompagner tout projet de développement d'infrastructures de transport en commun d'une réflexion sur l'amélioration du mobilier urbain.** Ainsi, le transport en commun deviendra un outil de cohésion sociale, un vecteur d'urbanité tout en étant un moyen de déplacement efficace.

Il faut encourager le dialogue entre villes ayant dont les stratégies d'encouragement au transport en commun incluait des considérations importantes sur l'expérience de transport afin d'en tirer des leçons. La comparaison permettra de bien distinguer ce qui fait la force du réseau métropolitain et quels sont les éléments distinctifs qui font en sorte que la métropole utilise le réseau comme partie intégrante de la vitrine offerte à l'étranger.

3) Adapter la gouvernance aux besoins de l'utilisateur

Il arrive trop souvent que l'utilisateur ne se sente pas pris en compte dans certaines décisions qui touchent son quotidien. C'est notamment le cas pour des projets de transport où le citoyen, absent des processus décisionnels, en arrive à douter de la qualité des interventions qui lui sont destinées. André Porlier du Conseil Régional de l'Environnement de Montréal, qui s'est longtemps penché sur les questions de transport à Montréal, est véhément sur le sujet:

« [...] les projets de développement des infrastructures se [font] dans l'anarchie, le désordre, sans plan et sans vision des besoins. [...] Comment établit-on le développement des infrastructures de transport, pas seulement à Montréal, ou dans la région métropolitaine, mais au Québec ? Jusqu'à maintenant, c'est celui qui crie le plus fort qui obtient quelque chose. » (Duddin, 2007)

Quant à elle, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), dans le mémoire qu'elle a déposé lors des consultations publiques sur le Plan de transport, préconise qu'une seule instance assure un leadership fort et, surtout, que celle-ci encadre et anime « une réelle vision métropolitaine du transport en commun et des aménagements » (CCMM, 2007, 25). Le Plan de transport réserve d'ailleurs une section complète (son 20^e chantier) à la révision de la gouvernance à l'échelle métropolitaine.

Les lacunes décisionnelles actuelles, de plus en plus exposées dans les médias, contribuent à augmenter considérablement la méfiance de la population envers les grands projets publics en transport. De plus, à cause du grand nombre d'acteurs impliqués et du fait que les rôles de certains d'entre eux se recoupent, le thème de « réforme de la gouvernance » revient de manière récurrente au sein des différents rapports et études portant sur le transport en commun à Montréal. En 2002, le Rapport Bernard dressait un état de la situation de la gouvernance en matière d'encadrement institutionnel du transport en commun. Une recommandation du rapport est la séparation des responsabilités entre les organismes responsables et accordait l'ensemble des responsabilités de planification et de gestion du réseau à la CMM. Dans la foulée des fusions municipales et de la création de la CMM, un examen territorial de Montréal par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) suggère aussi une « simplification des structures institutionnelles infra-métropolitaines et la clarification des compétences » (OCDE, 2004, 17).

La JCCM partage ces recommandations et ajoute que, de manière à renverser la tendance et à rétablir l'enthousiasme que devraient susciter les projets d'amélioration de l'offre de transport en commun, **il est nécessaire d'assurer une plus grande implication de la population au sein des projets de transport en commun.** Le fait de mobiliser davantage les citoyens contribuera

à hausser la confiance de la population à l'égard de ces projets. La population doit être convaincue que les décisions ont été prises conformément aux études, analyses et recommandations d'experts. L'avantage d'une telle démarche pour les décideurs est qu'en devenant partie prenante du projet d'investissement, la population en assume politiquement les risques.

Dans cette optique, afin d'augmenter la complicité de la population face à des projets de transport en commun ambitieux, elle croit essentiel **de clarifier le rôle des acteurs, d'assurer le respect de leurs compétences respectives et d'adopter une philosophie de transparence**. Ceci sera possible en établissant, vulgarisant et en rendant public une série d'indicateurs (économiques, environnementaux, sociaux et de mobilité) rigoureux, auxquelles les études de faisabilité des projets doivent se conformer.

Il est possible de faire appel à plusieurs variantes de forums consultatifs au sein desquels l'usager-citoyen peut s'approprier une partie du processus décisionnel. Plusieurs villes américaines et européennes, face à des projets de requalification de centres urbains couplés à la mise sur pied d'un réseau de tramways, ont notamment fait appel à ce genre d'exercice, qui peut s'officialiser à l'aide d'un référendum. Il est alors possible de plébisciter directement la population afin d'associer l'usager-citoyen aux risques financiers impliqués dans les décisions d'investissement en infrastructures. Ces outils aident à pallier au déficit démocratique occasionné par la faible interaction entre les citoyens et les instances décisionnelles¹⁴.

Les usagers sont mal représentés au sein de sociétés de transport et des institutions responsables au sens large. On peut envisager d'améliorer la représentativité citoyenne de multiples manières. Il est notamment possible d'assurer une meilleure représentation aux conseils d'administration des organismes responsables en rendant publique la tenue des conseils de tous les organismes ainsi qu'en démocratisant la nomination des représentants des usagers y siégeant. De plus, la considération institutionnelle des apports de groupes de concertation constitués de membres de la société civile et professionnelle peut constituer un autre moyen de favoriser l'implication de l'usager-citoyen dans l'organisation des transports publics. Pour pleinement intégrer le potentiel de cet apport, il est nécessaire de s'assurer que les représentants de ces groupes soient investis d'un certain pouvoir décisionnel. Enfin, tout comme Transport 2000 dans son mémoire sur l'avenir des structures municipales, la JCCM soutient la tenue et la divulgation des résultats de sondages pointus sur la satisfaction des usagers. La considération de ces résultats par les instances représentatives susmentionnées favoriserait une transparence essentielle à l'élaboration de stratégies associées à l'amélioration de la représentativité citoyenne (Transport 2000 Québec, 2000, 7).

CONCLUSION

La nécessité d'accroître la part de marché du transport en commun est une nécessité. Que ce soit pour des raisons environnementales, de développement économique, de santé publique ou de qualité de vie. La présentation du Plan de transport a contribué à hisser le transport en commun au rang des principales préoccupations sur la place publique montréalaise. Ainsi, un momentum sociopolitique vient supporter le plan et le développement du transport en commun à Montréal semble être sur de bons rails. Considérant l'impact que les prochains développements dans le milieu pourront avoir sur la communauté des jeunes gens d'affaires de Montréal, la JCCM a jugé nécessaire de contribuer à l'effort de développement et de bonification du transport en commun en suggérant essentiellement un changement de langage qui devrait asseoir une nouvelle manière de considérer la consommation de mobilité dans la métropole.

¹⁴ Par exemple, les villes de Dallas (2003), Houston (2003), Séville (2004) et Zurich (2007).

Les pistes de réflexion et recommandations présentées dans ce mémoire visent à rendre le réseau de transport en commun montréalais plus attrayant pour l'utilisateur. À l'heure actuelle dans la métropole, l'automobile offre une gamme d'avantages qui ne sont pas encore concurrencés par le transport en commun, particulièrement en ce qui concerne les travailleurs aux horaires atypiques, ceux qui habitent ou travaillent en périphérie de la ville et les familles avec de jeunes enfants. La JCCM considère que cette situation peut et doit changer.

Pour parvenir à augmenter la part de marché du transport en commun, les autorités doivent, à la manière de l'entreprise privée qui excelle dans ce domaine, chercher à séduire l'utilisateur, son client, en allant au-delà de ses besoins. S'inspirer de l'approche client est un pas dans la bonne direction. L'utilisateur étant le pivot du système de transport en commun de la métropole, toute stratégie le plaçant au centre des préoccupations sera gagnante.

Bien que le défi soit de taille, notamment vu un important manque de financement, elle considère qu'il est définitivement réalisable d'aller au-delà des besoins de l'utilisateur. Ce, d'autant plus que l'utilisateur représente davantage qu'un simple consommateur de mobilité par sa qualité de citoyen qui a le potentiel de contribuer à la qualité de vie de sa région. Dans la mesure où le cadre et les pratiques de gouvernance impliquent activement l'utilisateur au sein des processus de décisions, les autorités pourront compter sur un usager stimulé dans son rôle de citoyen, un partenaire dans l'atteinte de pratiques responsables et d'un réseau en bonne santé financière.

La JCCM encourage fortement ses membres, en tant que jeunes gens d'affaires, à donner l'exemple et à poser dès aujourd'hui des gestes responsables en matière de consommation du transport, que ce soit au niveau de leurs déplacements professionnels ou personnels.

RÉFÉRENCES

Adelaide Metro, (2007) *Smart-Stop*, Document promotionnel, 2007, 6 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.adelaidemetro.com.au/guides/pdfs/smart_stop.pdf (Consulté le 10 octobre 2007).

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal - Direction de Santé publique, (2006) *Le transport urbain, une question de santé : rapport annuel 2006 sur la santé de la population montréalaise*, Montréal, 2006, 133 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.santepub-mtl.gc.ca/Publication/rapportannuel/2006/rapportannuel2006.pdf>. (Consulté le 18 novembre 2007).

Agence métropolitaine de transport (AMT), (1997) *Plan stratégique de développement du transport métropolitain*, 1997, 108 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.amt.gc.ca/corpo/documents/planstrategique/fichierpdf/PI_strat_nov1997.pdf

Agence métropolitaine de transport (AMT), (2000) *Info AMT : Le Plan de gestion des déplacements de la région métropolitaine du Ministre des Transports fait du transport en commun une priorité incontournable*, Montréal, 2000, 8 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.amt.gc.ca/infoamt/no11/infoamt_no11.pdf (Consulté le 10 octobre 2007).

Agence métropolitaine de transport (AMT), (2001) *Déclaration de services aux citoyens et aux citoyennes*, Montréal, 2001, 11 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.amt.gc.ca/corpo/documents/declaration.pdf> (Consulté le 10 novembre 2007).

Association canadienne du transport urbain (ACTU), (2001) *Profil de l'industrie du transport en commun - Exposé analytique 4*, Toronto, 2001, 4 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.cutaactu.ca/sites/cutaactu.ca/files/expos_4.pdf (Consulté en septembre 2007)

Association canadienne du transport urbain (ACTU), (2005a) *L'exonération fiscale des avantages consentis au transport en commun : de nouveaux développements renforcent le dossier - Exposé analytique 15*, Toronto, Octobre 2005a, 4 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.cutaactu.ca/sites/cutaactu.ca/files/IssuePaper15F.pdf> (Consulté en septembre 2007)

Association canadienne du transport urbain (ACTU), (2005b) *Le marketing du transport en commun au Canada: le défi de l'achalandage - Exposé analytique 14*, Toronto, 2005b, 4 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.cutaactu.ca/sites/cutaactu.ca/files/IssuePaper14F.pdf> (Consulté en septembre 2007)

Association canadienne du transport urbain (ACTU), (2007) *Vers le développement durable : construire un avenir meilleur avec le transport collectif – Exposé analytique 24*, Toronto, 2007, 4 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: https://www.cutaactu.ca/sites/cutaactu.ca/files/Issue_Paper_24F_%20final.pdf (Consulté en novembre 2007).

BAGCHI, Mousumi, (2003) *Use of smart card data from bus systems for travel behaviour analysis, and implications for marketing*, Thèse de doctorat, University of Westminster (unpublished), 2003, 269 pages.

- Baromètre, Agence, (2005) *Sondage auprès des Montréalais*. Plan de transport. Rapport d'analyse, 2005, 66 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/transport_fr/media/documents/Transport_sondage.pdf
- BARTON, Trent, (2006) *How Transport Use has Changed, Looking Ahead, Interchanges, Park and Ride*, 2006. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.trentbarton.co.uk/company/picture.html> (Consulté en novembre 2007).
- BEAUCHEMIN, Philippe, (2007) *Les Montréalais fuient vers la banlieue*, Montréal Express, 7 mars 2007. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.montrealexpress.ca/article-i81909-Les-Montrealais-fuient-vers-la-banlieue.html> (Consulté en septembre 2007).
- BEDARD Mélanie, FORTIN Andrée, GUAY Louis, HAMEL Pierre, (2004) *Intimité, mobilité et urbanité. En 1978 et 2000*, Évolution urbaine et municipale, vol. 45, no 3, 2004.
- BERGERON, Richard, (1999) *Le Livre Noir de l'automobile. Exploration du rapport malsain de l'homme contemporain à l'automobile*, Montréal, Hypothèse, 1999, 455 pages.
- BERNARD, Louis, (2002) *Révision du cadre financier du transport en commun au Québec*, Gouvernement du Québec, Montréal, 2002, 133 pages.
- BISSON, Bruno, (2007) *Une vision régionale commune (Sondage Unimarketing/La Presse – 1029 répondants)*, La Presse, 28 mai 2007. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.cyberpresse.ca/article/20070528/CPACTUALITES/705280480/6048/CPACTUALITES> (Consulté le 18 novembre 2007).
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte, (2001) *Design Management*, Editions d'Organisation: étude de cas RATP, Paris, 2001, 337 pages.
- Corporation de développement économique communautaire (CDEC) Centre-Nord, (2007) *Des services et infrastructures de transport en lien avec les besoins de l'arrondissement Villeray – St-Michel – Parc Extension*, Montréal, 2007, 19 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/greffe_fr/media/documents/cm_CDEC_CentreNord.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).
- DUDDIN, Jean-Maurice, (2007) *Autoroute 19 – Un prolongement critiqué par le CRE*, Journal de Montréal, 2 juin 2007. Disponible de l'adresse électronique suivante: <http://www2.canoe.com/infos/quebeccanada/archives/2007/06/20070602-083833.html> (Consulté en septembre 2007).
- Centre 1,2,3, Go!, (2007) *Mémoire sur le plan de transport 2007 de la Ville de Montréal*, Montréal, 2007, 27 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/greffe_fr/media/documents/cm_Centre123Go.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).
- Centre de gestion des déplacements de développement économique Saint-Laurent, (2007) *Les Centres des gestions des déplacements, des partenaires de premier plan dans l'atteinte des objectifs du Plan de transport*, Montréal, 2007, 22 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/greffe_fr/media/documents/CGD_Saint-Laurent.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Chambre de commerce du Montréal Métropolitain (CCMM), (2004) *Transport en commun : un puissant moteur du développement économique de la région métropolitaine de Montréal*, Montréal, 2004, 35 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante:

http://www.ccm.ca/documents/memoires/2004_2005/CCMM_TransportCommun_etude.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), (2007) *Le plan de transport de la Ville de Montréal: qualité, rendement et cohérence*, Montréal, 2007, 28 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante:

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/grefre_fr/media/documents/cm_pt_Chambre_commerce_Montreal_metropolitain.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Coalition pour les transports en commun, (2004) Communiqué de presse – *Laissez nous respirer !*, Montréal, 25 février 2004. Disponible à l'adresse électronique suivante:

<http://www.cremtl.qc.ca/fichiers-cre/files/pdf247.pdf>

Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), (2005) *Bâtir une communauté responsable : optimiser le transport en commun dans la CMM; Un projet de décentralisation de la Communauté métropolitaine de Montréal*, Montréal, 2005, 18 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/transport-en-commun002.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Conseil des Montréalaises, (2007) *Vaincre les obstacles à la mobilité des femmes*, Montréal, 2007, 42 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante:

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/grefre_fr/media/documents/cm_Conseil_des_Montrealaises.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Conseil Régional de l'Environnement de Montréal (CRE), (2007) *Mémoire du Conseil Régional de l'Environnement de Montréal dans le cadre de la consultation sur le plan de transport de Montréal*, Montréal, 2007, 17 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante:

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/grefre_fr/media/documents/cm_Conseil_regional_environnement_montreal.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

CORRIVEAU, Jeanne, (2008), *Communauto et la STM s'associent pour offrir le «duo auto+bus»*, Le Devoir, Montréal, 17 janvier 2008. Disponible à l'adresse électronique suivante:

<http://www.ledevoir.com/2008/01/17/172121.html>

CROP, (2005) *Sondage téléphonique: campagne de marketing social relative aux changements climatiques*, 2005. Disponible à l'adresse électronique suivante:

<http://www.changementsclimatiques.qc.ca/activites/campagne/index.html?page=sondage#contenu>

DESROCHER, François, (2004) *L'adoption par la CMM de la vision 2025 "Cap sur le monde"*, Présentation aux 17^e Entretiens Jacques Cartier, 2004.

Enquête Origine-Destination, (2003) *La mobilité des personnes dans la région de Montréal. Faits saillants.*, 2003. Disponible à l'adresse électronique suivante:

http://www.cimtu.qc.ca/EnqOD/2003/Faits_saillants/EnqOD03_FS.pdf.

Équiterre, *Fiche thématique: Aménagement urbain*. Disponible de l'adresse électronique suivante: <http://www.equiterre.org/transport/informer4.php> (Consulté en septembre 2007).

FEARNLEY, N., (2003) *Inventive Pricing of Urban Public Transport*, Norwegian Institute of Transport Economics, 2003, 19 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: www.aetransport.org/lc_files/files/LPT-H-03_%20Fearnley.pdf

Fondation David Suzuki, (2007a) *If You Were Prime Minister...* Vancouver, 2007, 10 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.davidsuzuki.org/files/SWAG/tour/DSF_Tour_Report.pdf

Fondation David Suzuki, (2007b) *Stratégie nationale de transport en commun*, Vancouver, 18 pages.

Groupe de recherche appliquée en macroécologie (GRAME) (2007), *Écofiscalité et transports durables : un mariage de raison*, Montréal, 2007, 64 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=157,110490&_dad=portal&_schema=PORTAL (Consulté le 18 novembre 2007).

JEANNOT Gilles, (1999) « *Services publics : l'utilisateur, le client, le consommateur* », *Urbanisme*, n° 307, 1999, pp. 53-55.

Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM), (2007a) *Pour une métropole mieux adaptée aux changements climatiques*, Montréal, 2007, 27 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_defi_climatique.pdf (Consulté en septembre 2007).

Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM), (2007b) Communiqué de Presse - *Plan de transport de la Ville de Montréal, la Jeune Chambre donne son feu vert!*, Montréal, 2007, 2 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.jccm.org/fr/data/CP_Plan_transport.pdf (Consulté en août 2007).

Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM), (2007c) *Plan de transport de la Ville de Montréal: placer l'utilisateur au centre des décisions*, Montréal, 2007, 8 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.jccm.org/data/M%20moires%20et%20divers/Plan_de_transport_M%20moire.pdf (Consulté en septembre 2007).

JORDAN W, Patrick. (1999) *Inclusive design: Human Factors in Product Design*, London, Taylor and Francis, 1999, 259 pages.

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01.

Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, L.R.Q. c. A-7.02.

Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal, L.R.Q. c. C-37.01.

Loi sur les conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal, L.R.Q. c. C-60.1.

Loi sur les sociétés de transport en commun, L.R.Q. c. S-30.01.

Novae, (2007) *Transport actif au Carrefour financier solidaire* », 2007. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.novae.ca/article.aspx?id=24020> (Consulté le 18 novembre 2007).

NEWMAN, P. et KENWORTHY J., (1999) *Sustainability and Cities: Overcoming Automobile Dependence*, Island Press, Washington DC, 1999, 464 pages.

Organisation de coopération et de développement économiques, (2004) *Examens Territoriaux de l'OCDE: Montréal, Canada*, OCDE, Paris, 2004, 192 pages.

PARISIEN, Normand, (2005) *Gouvernance métropolitaine et transports urbains : un cadre de référence pour la région de Montréal*, Montréal : École nationale d'administration publique (ÉNAP), 2005, 100 pages.

PERRET B. et TROSA S., (2005) *Vers une nouvelle gouvernance publique ?*, Esprit, février 2005, pp. 65-85.

POIRIER, Marie-Hélène, (2006) *Les familles sans voiture vivant dans les quartiers centraux : choix de localisation et stratégies de déplacement*, Mémoire de Maîtrise présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en urbanisme, Montréal, 2006, 173 pages.

ROY, François, (2006) *Dehors la médiocrité. On doit mettre fin à la culture du je-m'en-foutisme à la STM*, La Presse, 27 décembre 2006.

SCHAFER, Andreas, (1998) *The Global Demand for Motorized Mobility*. Transportation Research A 32, No. 6, 1998, pp. 455-477.

SHIELDS, Margot, (2006) *Résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*, Statistique Canada, Ottawa, 2006, 36 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.statcan.ca/francais/research/82-620-MIF/2005001/pdf/cobesity_f.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM), (2001) *Budget 2001*, Montréal, 2001, 117 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante: www.stm.info/en-bref/bud2001.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Société de transport de Montréal (STM), (2006a) *Analyse sur la mobilité des Montréalais pour le Plan de Transport 2006*, Montréal, 2006, 72 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/transport_v2_fr/media/documents/PTM-PD-fiche_technique_STM_rev4.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Société de transport de Montréal (STM), (2006b), *Rapport financier 2006*, Montréal, 2006, 60 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://stm.info/en-bref/rapfin06.pdf> (Consulté le 18 novembre 2007).

Société de transport de Montréal (STM), (2007a) *Budget 2007*, Montréal, 2007, 96 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.stm.info/en-bref/budget2007.pdf> (Consulté le 18 novembre 2007).

Société de transport de Montréal (STM), (2007b) *Communiqué de presse - L'Art prend le métro : la STM dévoile l'œuvre d'art « Point de fuite » dans une voiture de métro*, 24 septembre 2007. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://stm.info/info/comm-07/co070924.htm> (Consulté en octobre 2007)

Société de transport de Montréal (STM), (2007c), *Place à la carte à puce en 2008*. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://stm.info/info/carteapuce2008-QR.htm> (Consulté le 14 octobre 2007).

Statistique Canada, *Croissance concentrée dans quatre grandes régions urbaines*. Page Internet consultée à l'adresse électronique suivante: http://geodepot.statcan.ca/Diss/Highlights/Page9/Page9b_f.cfm (Consulté en septembre 2007).

Transport Canada, (2004) *Études de cas, no. 15 - GoTime : Gestion en temps réel des renseignements aux voyageurs et du transport en commun*, Programme de démonstration en

transport urbain (PDTU), Halifax, 2004, 5 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/pdtu/PDF/PDF_Etudedecas/ec15F_Gotime.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Transport Canada, *Études de cas: Transport en commun - Promotion et soutien*, Programme de démonstration en transport urbain (PDTU). Disponible de l'adresse électronique suivante: <http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/pdtu/etudesdecaspromotion.htm>

Transport 2000 Québec, (2000) *Placer l'utilisateur au cœur des enjeux métropolitains. Document de discussion présenté par l'Association dans l'affaire du projet de loi 170 et de la livraison des services de transport* », Montréal, 2000, 18 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://www.transport2000qc.org/realisations/enjeux.pdf> (Consulté le 18 novembre 2007).

Transport 2000 Québec, (2007) *Mémoire relatif au Plan de Transport de la Ville de Montréal : sept chantiers pour redresser un réseau de transport en perte de vitesse*, Montréal, 2007, 36 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/grefre_fr/media/documents/cm_Association_transport_quebec_2000.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

Transport Québec, (2003) *Rapport du comité sur l'accessibilité du métro de Montréal*, 2003, 22 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Publications/fr/transport_collectif/metro_030627.pdf (Consulté le 26 septembre 2007).

Transport Quebec, (2007) *Le programme-employeur, c'est quoi?*, 2007. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Publications/fr/transport_collectif/deplacements.pdf (Consulté le 26 septembre 2007).

Transportation Research Board, (2001) *Making Transit Work: Insight from Western Europe, Canada, and the United States* (Special Report 257), 2001, 184 pages.

Union Internationale pour le transport public (UITP), (2004) *Un ticket pour l'avenir : les trois pôles de la mobilité durable*, Bruxelles, 2004, 44 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: <http://uitp.org/Project/pics/susdev/BrochureF.pdf> (Consulté le 18 novembre 2007).

Vérificateur Général du Québec, (2004) *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2003-2004*, Québec, Juin 2004. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp_2004_2/Faits/Index.htm (Consulté le 18 novembre 2007).

Ville de Montréal, (2007) *Plan de transport 2007: Réinventer Montréal*, Montréal, 2007, 155 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/LIBRAIRIE_FR/DOCUMENTS/PLAN_DE_TRANSPORT.PDF (Consulté le 18 novembre 2007).

Ville de Montréal, (2005) *Vision du Plan de transport de Montréal*, Montréal, 2005, 44 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPORT_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_DE_TRANSPORT.PDF (Consulté le 18 novembre 2007).

Voyagez Futé, (2007) le Centre de gestion des déplacements de Côte-des-Neiges et le Centre de gestion des déplacements de l'est de Montréal, *La gestion de la demande et le développement des modes alternatifs : en route vers le transport durable*, Montréal, 2007, 33 pages. Disponible de l'adresse électronique suivante:

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/greffe_fr/media/documents/cm_CGD_CDN_VoyagezFute_CDG_Est.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).

VUCHIC, Vukan, (2005) *Urban Transit: Operations, Planning and Economics*, John Wiley & Sons, 2005, 644 pp.

World Business Council for Sustainable Development, (2001) *Mobility 2001, World mobility at the end of the twentieth century and its sustainability*, 2001, 188 pages. Disponible à l'adresse électronique suivante: http://www.wbcsd.org/web/projects/mobility/english_full_report.pdf (Consulté le 18 novembre 2007).