

DOCUMENT SYNTHÈSE
PLAN STRATÉGIQUE
ORGANISATIONNEL

2021 AGENCE
2030 DE MOBILITÉ
DURABLE
MONTRÉAL



L'AGENCE EN BREF



3 098
PLACES
HORS RUE



19 000
PERMIS ÉMIS

304
EMPLOYÉS
SUR
3 SITES



1 452
BORNES



5 828
ANNEAUX
POUR VÉLOS



18 200
PLACES
SUR RUE



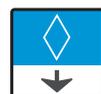
22 930 100
TRANSACTIONS



88 500
APPELS
— ET —
15 800
COURRIELS
RÉPONDUS



SURVEILLANCE
DES **RÉGLEMENTATIONS**



73 000
REMORQUAGES
870 400
CONSTATS ÉMIS

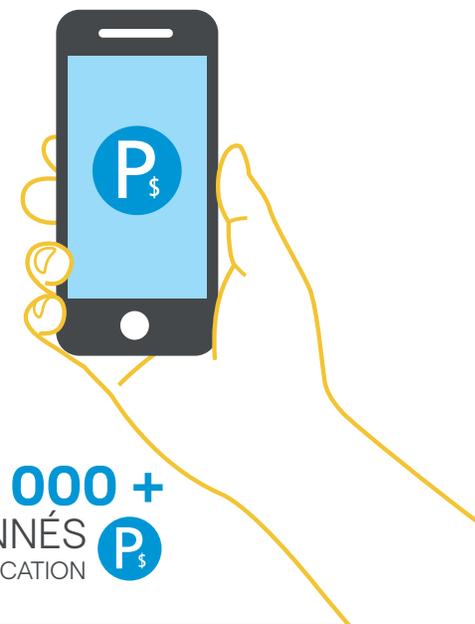
REVENUS
69,2 M\$

RÉPARTITION DU PAIEMENT
DU STATIONNEMENT SUR RUE

16% monnaie

17% carte de crédit
à la borne

67% via l'application



500 000 +
ABONNÉS
À L'APPLICATION

Données : 2019-2020

MISSION

Afin d'améliorer la qualité de vie et d'appuyer la vitalité économique, l'Agence met son expertise en mobilité durable au service de la Ville afin de faciliter le partage équitable de l'espace et l'accessibilité de la ville pour tous. Elle est un acteur clé permettant à la Ville d'agir pour devenir plus résiliente.

L'Agence innove pour une mobilité plus durable en gérant les espaces qui lui sont confiés dans la bordure et dans les stationnements hors rue, par ses activités de surveillance de l'espace public sur le territoire montréalais et par une information améliorée à la collectivité.

L'Agence mise sur sa capacité opérationnelle et d'expérimentation pour appuyer la Ville de Montréal et ses partenaires dans l'atteinte de leurs objectifs, tout en fédérant les acteurs de la mobilité.

VALEURS

- › Innovation
- › Agilité
- › Responsabilité sociale
- › Orientation client
- › Collaboration
- › Passion et plaisir



VISION 2030

EN 2030, LA VILLE EST ACCESSIBLE À TOUS.

L'Agence est une organisation innovante et crédible auprès de la population, de la communauté d'affaires et de la Ville de Montréal. Elle a intégré les services de mobilité que la Ville lui a confiés et elle accomplit les mandats et projets qui lui sont attribués en fédérant les acteurs de la mobilité.

L'Agence est reconnue comme le principal gestionnaire du stationnement sur rue et hors rue à Montréal. Ces derniers sont des pôles de mobilité aménagés de manière écoresponsable qui accueillent plusieurs modes au même endroit. La connaissance fine des comportements de mobilité permet à l'Agence de recommander à la Ville les meilleures options de partage et de tarification de la rue et de ses abords. La meilleure gestion du stationnement permet une affectation des fonctions de la rue entre mobilité, activités et aménagement, en adéquation avec les milieux de vie.

Une meilleure gestion de l'espace permet le développement des modes partagés et alternatifs à l'auto-solo, influant directement sur les comportements de mobilité à Montréal et rendant les déplacements actifs plus sécuritaires et confortables pour tous. La mobilité est facilitée par le respect des espaces dédiés, tels que les pistes cyclables, voies réservées, stationnements pour personnes à mobilité réduite et débarcadères, en raison de la présence des équipes de l'Agence. Les déplacements sont simplifiés grâce à un paiement plus facile et à une information multimodale en temps réel, fiable et accessible permettant de choisir le meilleur mode à emprunter selon les circonstances.

L'Agence soutient la vitalité économique en facilitant l'accès aux emplois, commerces et activités que la ville offre et permet de diminuer la possession automobile et les dépenses en transports des ménages, et d'améliorer leur qualité de vie.



PARTIE 1

CONTEXTE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL



CADRE DE PLANIFICATION

À l'instar des autres services et organismes paramunicipaux de la Ville de Montréal, l'Agence doit faire approuver par le Conseil municipal un Plan d'affaires triennal, fondé sur ses valeurs, sa mission et les orientations de la Ville, notamment celles de Montréal 2030.

À la lumière des défis à relever, l'Agence a déposé un plan stratégique organisationnel d'une portée de dix ans, dans lequel les actions prioritaires des trois premières années sont regroupées en cinq chantiers.

Dans l'élaboration de son plan, l'Agence a tenu compte des orientations stratégiques, des objectifs et des modes d'intervention privilégiés par les instances gouvernementales et municipales. Les documents consultés incluent :

- › Les documents constitutifs de l'Agence, dont le document d'orientations 2020-2022
- › Le plan stratégique *Montréal 2030* (2020)
- › Le *Projet de Ville* et le *Plan d'urbanisme et de mobilité* (2021)
- › Le *Plan climat 2020-2030* (2020)
- › La *Politique de stationnement* (2016)
- › Les Guides et normes de conception municipale
- › Les documents de planification applicables aux échelles métropolitaine et provinciale

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE MONTRÉAL 2030

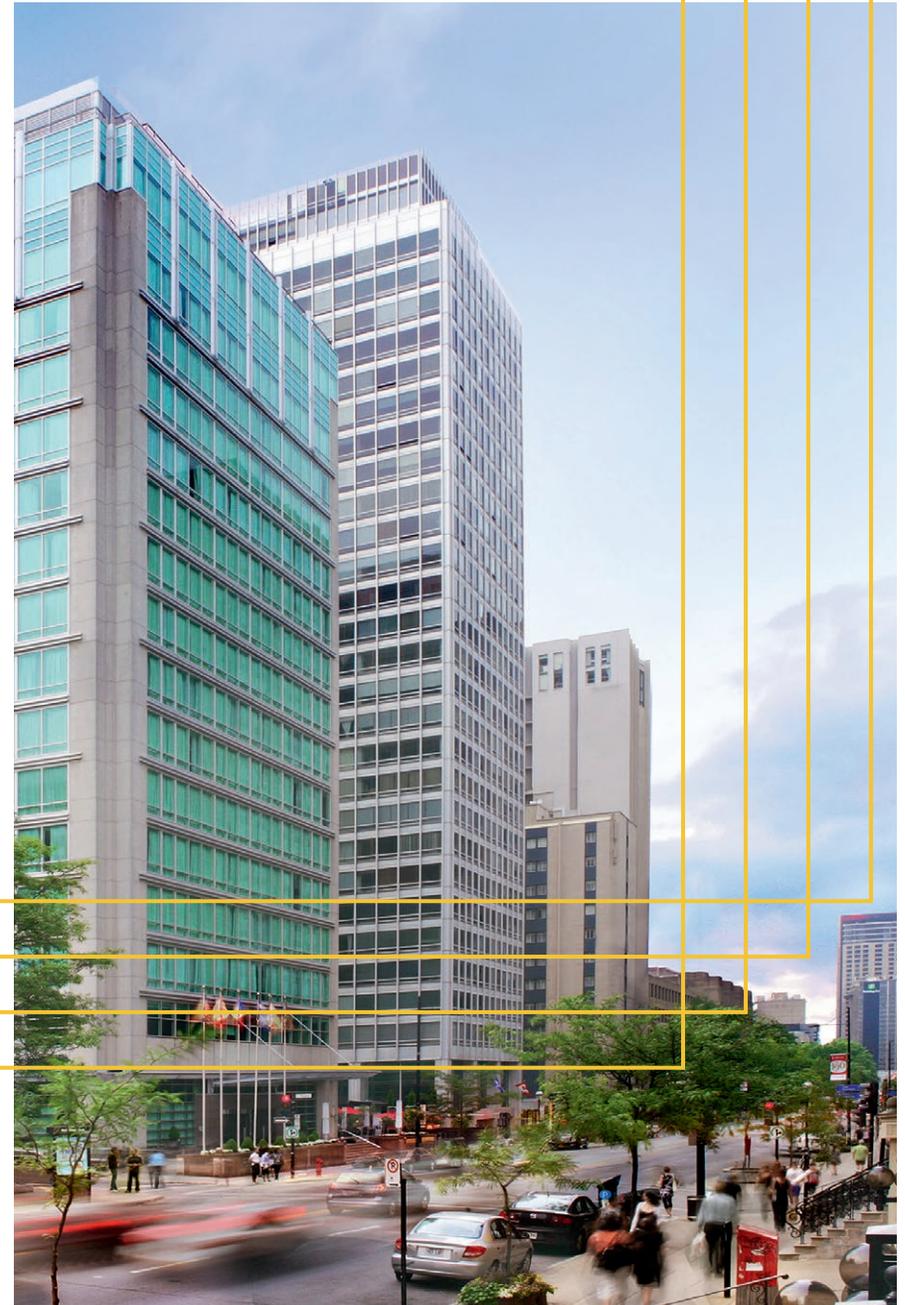
Le plan stratégique *Montréal 2030* énumère les quatre orientations et les 20 priorités auxquelles l'ensemble des services et organismes paramunicipaux de la Ville de Montréal doivent adhérer. Parmi ces 20 priorités, l'Agence considère que son action s'inscrit principalement dans sept d'entre elles.

- 1 **Réduire de 55 % les émissions de GES** sous les niveaux de 1990 d'ici 2030 et devenir carboneutre d'ici 2050.
- 2 **Accroître et diversifier l'offre de transport** en fournissant des options de mobilité durable (active, partagée, collective et sobre en carbone) intégrées, abordables et accessibles pour toutes et tous.
- 3 **Offrir une expérience citoyenne simplifiée, fluide et accessible** à toutes les citoyennes et tous les citoyens, et contribuer à réduire la fracture numérique.
- 4 **Miser sur la transparence, l'ouverture et le partage des données** ainsi que l'appropriation des technologies émergentes pour améliorer la prise de décisions individuelle et collective.
- 5 **Appuyer l'innovation et la créativité des entreprises, des commerces et des organisations** pour accroître leur résilience économique et générer de la prospérité.
- 6 **Propulser Montréal comme laboratoire vivant et ville de savoir** en favorisant les maillages entre l'administration municipale, le milieu de l'enseignement supérieur, les centres de recherche et les acteurs de la nouvelle économie montréalaise ainsi qu'avec les acteurs et réseaux de villes à l'international.
- 7 **Développer un modèle de gouvernance intelligente et une culture de l'innovation** reposant sur une approche d'expérimentation centrée sur l'impact afin d'accompagner les transformations internes et externes.

DÉMARCHE D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Au total, près d'une centaine de personnes ont collaboré à la démarche d'élaboration du premier plan stratégique organisationnel de l'Agence.

- › Quatre panels, réunissant 21 parties prenantes de tous les horizons et 25 entrevues avec des acteurs stratégiques de la mobilité montréalaise ont permis à l'Agence de comprendre les enjeux et les attentes à son égard.
- › L'Agence a également effectué une revue des façons de faire, en Europe et en Amérique du Nord auprès de 13 organisations comparables et produit une synthèse des orientations et des objectifs du gouvernement et de la Ville de Montréal pertinents.
- › À la lumière des informations recueillies, l'Agence a déterminé les interventions à envisager au cours des dix prochaines années avec ses employés, les représentants des différentes directions et équipes, le comité de direction et le conseil d'administration.



© Credit Tourisme Montréal – Sofitel Montréal Le Carré Doré



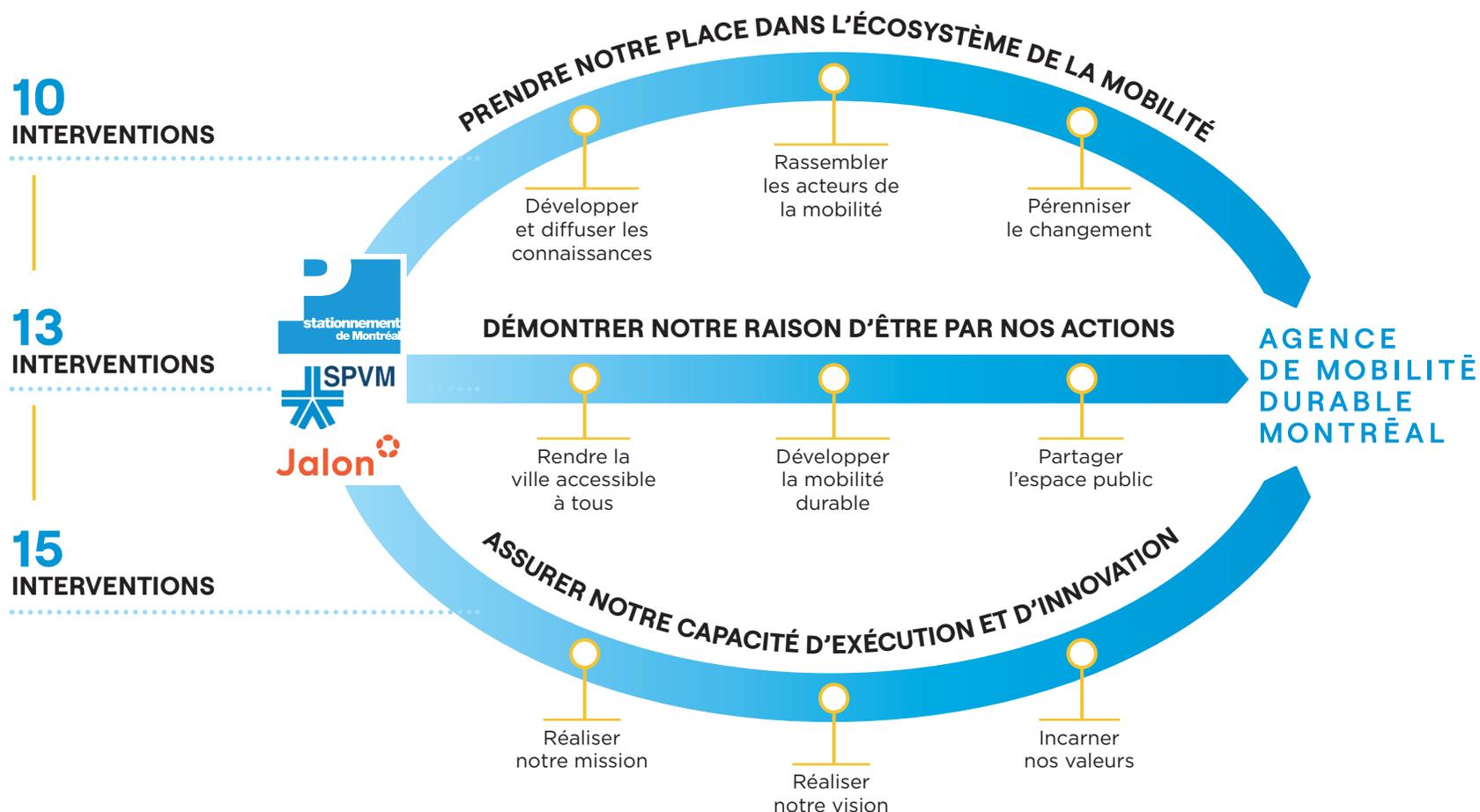
PARTIE 2

**CE QUE NOUS
VOULONS FAIRE
D'ICI 2030**

STRUCTURE GÉNÉRALE DU PLAN STRATÉGIQUE

La consultation tenue dans le cadre de l'élaboration du plan a permis à l'Agence d'établir les trois priorités organisationnelles qui orienteront ses prises de décisions ou ses recommandations au cours des prochaines années.

Chacune des priorités compte trois domaines regroupant les 38 interventions que l'Agence entend déployer d'ici 2030. Les actions prioritaires des trois premières années sont regroupées en cinq chantiers.



PRENDRE NOTRE PLACE DANS L'ÉCOSYSTÈME DE LA MOBILITÉ

Montréal compte sur un écosystème de la mobilité diversifié et dynamique. Plusieurs parties prenantes ont indiqué que l'Agence pourrait devenir un moteur de changement si elle réunissait ces forces vives et se positionnait en organisation qui rassemble et met à profit les connaissances et l'expertise de cet écosystème.

Parmi les possibilités :

- › Assumer un leadership pour rassembler, diffuser et créer une synergie des données de multiples acteurs de la mobilité, afin de traiter les questions de mobilité avec cohérence et favoriser un dialogue et une prise de décisions fondés sur des données factuelles.
- › Engager un dialogue et combler les besoins de milieux diversifiés, afin de conjuguer les efforts et multiplier l'impact des interventions.
- › Rassembler les acteurs de la mobilité pour stimuler l'émergence d'actions de mobilité durable.
- › Adopter une approche pédagogique et factuelle pour mieux faire connaître les avantages des modes alternatifs à l'auto-solo et partagés, afin de stimuler l'émergence de projets et l'adhésion de la population.
- › Appuyer les initiatives de concertation des parties prenantes pour faciliter la réalisation d'éléments de mobilité durable inscrits dans les projets de l'Agence, et pour éviter que des initiatives similaires soient mises en œuvre indépendamment.

Positionner et faire connaître l'Agence aidera à instaurer une relation de confiance avec la population à l'égard de sa mission, de son expertise et de sa capacité opérationnelle.

Ultimement, fédérer les acteurs de la mobilité stimulera l'émergence d'actions qui favoriseront la mobilité durable et l'atteinte des orientations d'urbanisme et de mobilité de la Ville de Montréal, ainsi que la vision de l'Agence.

Développer et diffuser les connaissances

- › Devenir un agent de changement en participant au développement de la connaissance sur le stationnement et les comportements de mobilité
- › Diffuser le savoir et l'expertise de l'Agence et de ses partenaires
- › Valoriser l'expertise terrain et la capacité opérationnelle de l'Agence pour la réalisation de projets d'expérimentation

Rassembler les acteurs de la mobilité

- › Constituer un réseau d'experts et de parties prenantes
- › Organiser un événement reconnaissant les succès des acteurs de la mobilité durable
- › Organiser des événements ouverts à tous pour échanger sur les questions de mobilité

Pérenniser le changement

- › Communiquer les actions de l'Agence au grand public en expliquant les bénéfices des projets de mobilité durable
- › Promouvoir la mobilité durable comme étant la nouvelle norme
- › Accompagner les initiatives de concertation de nos partenaires liées à des projets de mobilité durable
- › Contribuer à rendre les déplacements plus sécuritaires

DÉMONTRER NOTRE RAISON D'ÊTRE PAR NOS ACTIONS

Les consultations tenues lors du développement du plan stratégique ont fait émerger un consensus, à savoir que les activités de l'Agence devraient dépasser la simple gestion du stationnement pour devenir un gestionnaire de la bordure.

Une gestion optimale du stationnement hors rue, public comme privé, permettrait de retirer le stationnement sur rue là où cela est pertinent, pour ensuite réutiliser ces espaces à d'autres fins, entre autres pour regrouper des modes alternatifs à l'auto-solo.

L'Agence pourrait également prendre en charge la promotion de comportements de mobilité durable auprès de la communauté. Son application, qui compte plus de 500 000 utilisateurs, pourrait être valorisée pour mieux informer la population.



Rendre la ville accessible à tous

- › Faciliter les déplacements des personnes à mobilité réduite
- › Appuyer la Ville dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie tarifaire du stationnement
- › Fournir à tous les usagers l'accès à l'information sur la mobilité
- › Accompagner la transformation de la logistique urbaine vers une plus grande durabilité

Développer la mobilité durable

- › Favoriser l'utilisation des modes partagés ou alternatifs à l'auto-solo sur rue et hors rue
- › Réduire les nuisances liées aux immobilisations de courte durée
- › Faciliter le paiement du stationnement
- › Développer et offrir des services-conseils en mobilité à la Ville de Montréal et à ses arrondissements
- › Déployer une surveillance plus équitable et reflétant de nouvelles réalités

Partager l'espace public

- › Accroître la part du stationnement gérée par l'Agence
- › Appuyer l'électrification des transports
- › Favoriser le développement de la mutualisation des espaces de stationnement
- › Contribuer à la définition d'une valeur de l'espace public de la rue

ASSURER NOTRE CAPACITÉ D'EXÉCUTION ET D'INNOVATION

Pour accomplir sa mission de nature opérationnelle, l'Agence doit s'ajuster à de nombreuses réalités :

- › Au cours des dernières années, la *Société en commandite Stationnement de Montréal* et le *Service de l'application du règlement de stationnement* n'ont pas bénéficié des investissements nécessaires, pour des raisons financières ou de priorités.
- › Issue de la fusion de plusieurs organismes, l'Agence devra arrimer un ensemble d'outils et de façons de faire, et instaurer des valeurs et une ambition commune.
- › Son statut d'organisme paramunicipal exige une conformité aux différentes lois applicables et une capacité de reddition de comptes auxquelles les institutions précédentes n'étaient pas assujetties.

Réaliser notre mission

- › Clarifier les mandats, rôles et responsabilités au sein de l'Agence et avec les services municipaux
- › Doter l'Agence des processus nécessaires à réaliser sa mission
- › Doter l'Agence des installations nécessaires à l'accomplissement de sa mission
- › Adapter les outils de travail aux réalités des employés
- › Mettre sur pied un centre de relations avec la clientèle
- › Doter l'Agence des ressources humaines nécessaires et d'une stratégie de rétention pour réaliser sa mission

Réaliser notre vision

- › Assurer l'expertise nécessaire à l'Agence pour l'accomplissement de sa vision
- › Développer les activités commerciales connexes
- › Doter l'Agence d'une gouvernance de portefeuille de projets
- › Assurer à l'Agence la capacité d'accueillir de nouvelles compétences
- › Développer une meilleure connaissance de notre clientèle et lui offrir une expérience améliorée
- › Administrer l'émission et la gestion des permis

Incarner nos valeurs

- › Doter l'Agence d'une image de marque
- › Doter l'Agence d'une philosophie de gestion
- › Réduire les émissions de GES et l'empreinte écologique de l'Agence



PARTIE 3

COMMENT NOUS LE FERONS



NOS CINQ CHANTIERS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES

Les chantiers sont des regroupements d'interventions rattachées à plusieurs priorités et domaines, qui interpelleront l'ensemble des directions de l'Agence.

L'établissement de priorités est nécessaire afin de respecter les capacités actuelles de l'Agence et d'offrir à la Ville de Montréal une vue d'ensemble claire des actions que l'Agence souhaite entreprendre au cours des trois prochaines années.

○ **STIMULER ET ACCOMPAGNER DES PROJETS DE MOBILITÉ DURABLE**

○ **DEVENIR LE GESTIONNAIRE DE LA BORDURE ET DU STATIONNEMENT HORS RUE**

○ **AMÉLIORER L'INFORMATION ET LE PAIEMENT DU STATIONNEMENT**

○ **MODERNISER LA STRATÉGIE DE SURVEILLANCE**

○ **POURSUIVRE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DE L'AGENCE**

STIMULER ET ACCOMPAGNER DES PROJETS DE MOBILITÉ DURABLE

Pour provoquer un transfert modal et accompagner l'innovation et les changements de pratique menant à une mobilité plus durable, l'Agence doit développer une connaissance fine des différents aspects de la mobilité et de l'utilisation du domaine public.

En complément, afin de maximiser l'impact positif sur la qualité de vie et la vitalité économique de la Ville, l'Agence devra s'assurer d'être en mesure de jouer correctement son rôle de recommandation auprès de la Ville.

LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE DE L'AGENCE
À OBSERVER LE TERRITOIRE ET L'UTILISATION
QU'EN FONT LES USAGERS SERVIRA À PROPOSER
UNE GAMME DE SERVICES UNIQUE.

Dans cette optique, l'Agence misera sur ses capacités de collecte et d'observation, sur des expérimentations, sur des partenariats et sur une valorisation des données afin de transformer l'information en connaissance. L'Agence entend également développer des expertises complémentaires à celles qu'elle possède déjà. Son rôle de gestionnaire de la bordure l'amènera à s'intéresser à des usages émergents pour lesquels l'organisation devra acquérir de nouvelles connaissances.

Ce faisant, elle donnera à la Ville accès à une expertise de pointe dans le domaine de la mobilité durable, dont découlera des services qui appuieront ses projets et sa prise de décisions. Par le fait même, cette expertise contribuera à placer l'Agence en position d'influence auprès d'entreprises et d'acteurs économiques cherchant à déployer des solutions de mobilité plus durables pour leurs employés, leur clientèle ou pour la collectivité.



DEVENIR LE GESTIONNAIRE DE LA BORDURE ET DU STATIONNEMENT HORS RUE

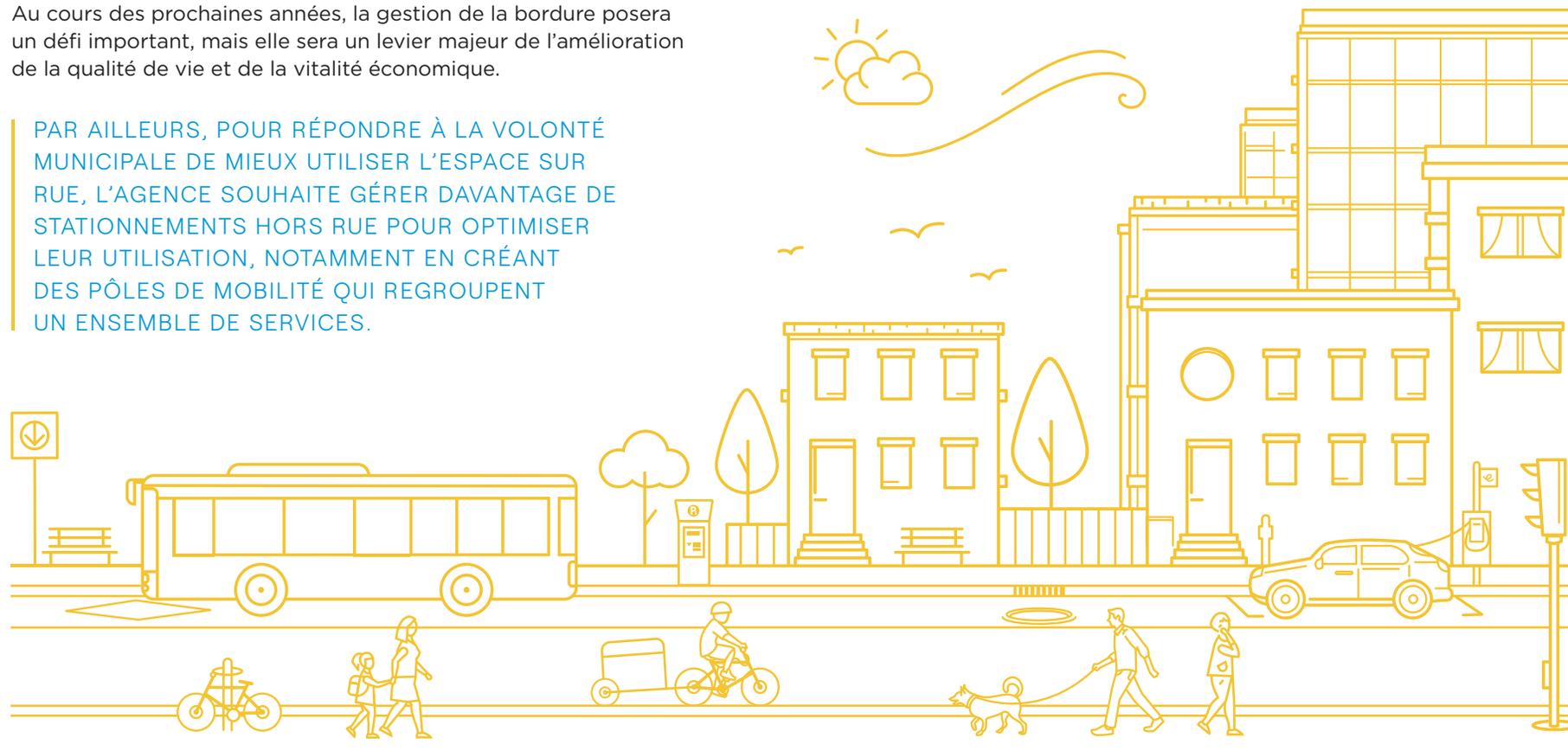
La demande est de plus en plus élevée pour l'utilisation de la bordure en raison de l'apparition de services tels que l'autopartage, les nouveaux services de mobilité active et la livraison à domicile, auxquels s'ajouteront dans les années à venir les véhicules autonomes. Ces usages se greffent à l'utilisation traditionnelle de l'espace sur rue, dont fait partie le stationnement.

Tous les équipements et le mobilier nécessaires à ces usages sont généralement installés dans la portion du trottoir adjacente à la bordure. La Ville souhaite revoir le partage de cet espace afin d'accueillir, par exemple, des terrasses, de favoriser la mobilité douce ou d'y planter des arbres.

Au cours des prochaines années, la gestion de la bordure posera un défi important, mais elle sera un levier majeur de l'amélioration de la qualité de vie et de la vitalité économique.

PAR AILLEURS, POUR RÉPONDRE À LA VOLONTÉ MUNICIPALE DE MIEUX UTILISER L'ESPACE SUR RUE, L'AGENCE SOUHAITE GÉRER DAVANTAGE DE STATIONNEMENTS HORS RUE POUR OPTIMISER LEUR UTILISATION, NOTAMMENT EN CRÉANT DES PÔLES DE MOBILITÉ QUI REGROUPENT UN ENSEMBLE DE SERVICES.

Pour devenir réellement le gestionnaire de la bordure, l'Agence devra élargir sa capacité de gestion et de planification opérationnelle de ses équipements et activités au moyen de plusieurs mesures, incluant des outils innovants et des processus appropriés. Elle devra également consolider les liens qui lui permettent de connaître et de répondre aux besoins de la Ville.



AMÉLIORER L'INFORMATION ET LE PAIEMENT DU STATIONNEMENT

L'Agence croit qu'en fournissant l'information la plus juste possible quant au temps requis pour la recherche de stationnement à destination, les usagers pourront choisir le mode de transport le plus approprié. De plus, dans un souci de pédagogie, l'Agence souhaite accroître l'information transmise pour inclure, par exemple, des indicateurs environnementaux qui inciteraient les usagers à considérer des choix plus durables.

L'évolution de l'application sera plus réfléchie afin de permettre la transmission d'information des clients vers l'Agence, notamment à un futur centre de relations avec la clientèle.

ELLE COMPTE AUSSI TIRER PARTI DE SON EXPERTISE EN GESTION DE TRANSACTION EN CRÉANT UN COMPTE-CLIENT QUI, ASSOCIÉ À LA PLAQUE D'IMMATRICULATION, PERMETTRA DE METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION INTÉGRÉE DES PERMIS DE STATIONNEMENT ET DE PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE DE LA CLIENTÈLE.

L'Agence veut, entre autres, revoir les modes de paiement du stationnement afin de les rendre plus simples et flexibles, et ainsi contribuer au respect de la réglementation.

À cette fin, l'Agence pourra valoriser et améliorer des actifs existants, notamment son application mobile qui rejoint plus de 500 000 utilisateurs actifs uniques, et mettre à profit les bornes de paiement et le mobilier urbain sous sa gestion.



MODERNISER LA STRATÉGIE DE SURVEILLANCE

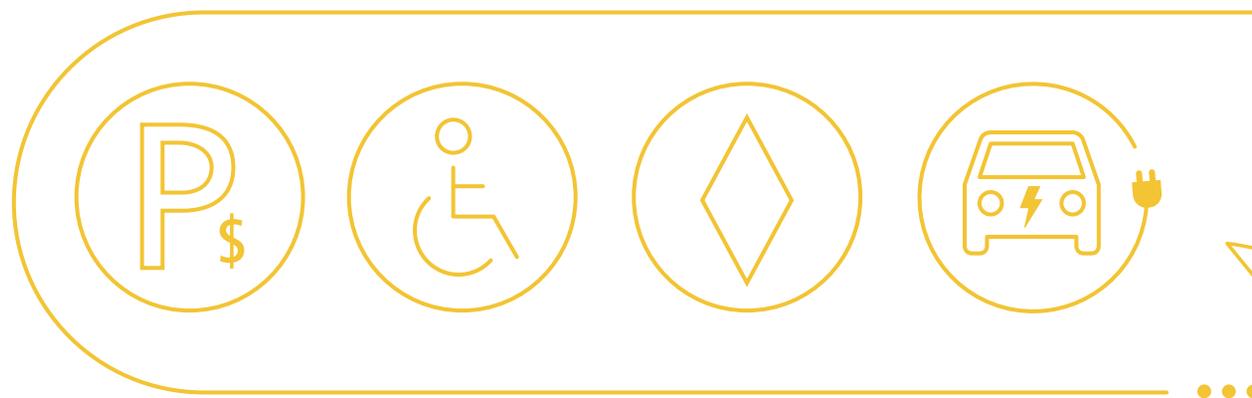
La modernisation de la stratégie de surveillance du stationnement sera indispensable à la réalisation de la mission et de la vision de l'Agence.

IL S'AGIT ICI D'ASSURER UNE PLUS GRANDE ÉQUITÉ ENTRE LES CITOYENS, UNE PLUS GRANDE CONFORMITÉ ENVERS LA RÉGLEMENTATION, UNE MOBILITÉ SÉCURITAIRE ET EFFICACE, TOUT EN VALORISANT LES MESURES DE MOBILITÉ SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE.

Cette modernisation modifiera significativement l'organisation du travail, les outils de surveillance et la localisation des centres opérationnels, et favorisera l'atteinte d'une équité territoriale tout en répondant mieux aux besoins des arrondissements. Une surveillance accrue et proactive favorisera la mise en place de politiques de réduction de l'espace dédié à la voiture et une plus grande utilisation des modes alternatifs.

Plus particulièrement, la lecture automatisée de plaque d'immatriculation (LAPI) offre une piste de solution intéressante. Des évaluations supplémentaires seront nécessaires afin d'en assurer l'acceptabilité sociale. De plus, cette technologie nécessitera des changements de pratiques importants, notamment dans l'émission des constats d'infractions.

Cette technologie permettra également le développement d'une nouvelle gamme de produits et de services de mobilité avantageux pour les Montréalais.



POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DE L'AGENCE

Pour réaliser sa mission de nature opérationnelle, l'Agence de mobilité durable doit s'assurer de posséder les ressources humaines, matérielles et technologiques et se doter des processus appropriés.

De plus, le fait que l'Agence soit un organisme paramunicipal crée des attentes additionnelles du point de vue de la conformité aux différentes lois applicables et aux principaux processus de la Ville. À cet égard, l'Agence verra à consolider ses processus de reddition de comptes aux instances décisionnelles.

En parallèle à sa démarche de planification stratégique, l'intégration de la SCSM et de la SARS et celle à venir de Jalon amène l'Agence à lancer une démarche de transformation organisationnelle dans le but d'instaurer une culture qui lui est propre et homogène. Par ailleurs, avec le regroupement d'organismes, l'Agence hérite d'une série d'outils et de façons de faire qui devront être arrimés afin d'en tirer le plein potentiel. La démarche de planification stratégique est l'occasion idéale pour entreprendre cette transformation en impliquant tous ses employés.

POUR MENER À BIEN SA MISSION, L'AGENCE DEVRA ÉGALEMENT DÉVELOPPER SON AGILITÉ ET MISER SUR L'INNOVATION. GRÂCE À SON EXPERTISE, SA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE ET SES RELATIONS AVEC LES ACTEURS DE LA MOBILITÉ, ELLE EST BIEN PLACÉE POUR RÉPONDRE EFFICACEMENT À DES MANDATS ADDITIONNELS.

L'Agence se dotera de stratégies et politiques qui lui permettront d'incarner ses valeurs et de les faire rayonner dans la collectivité.



MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN

Le premier plan stratégique organisationnel de l'Agence de mobilité durable se veut avant tout un guide pour orienter ses actions d'ici 2030.

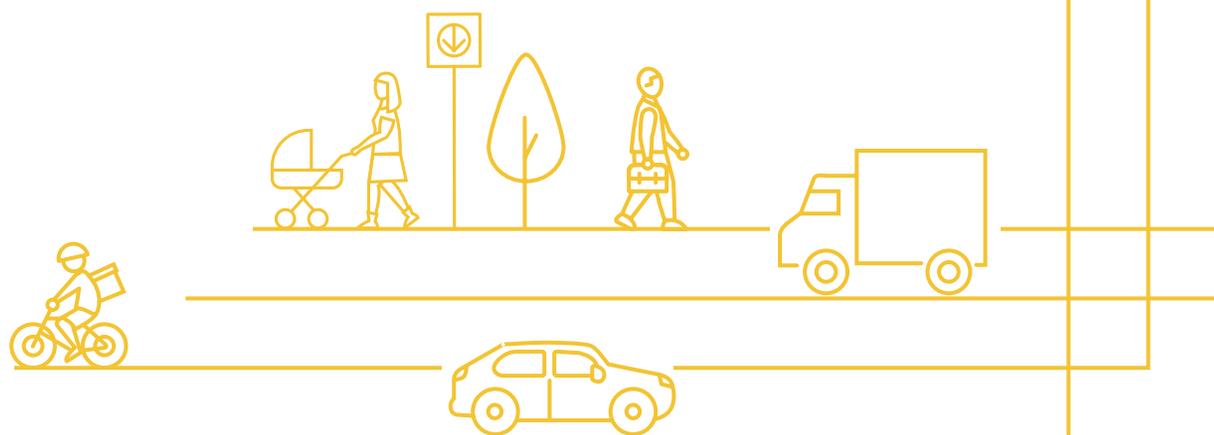
Les cinq chantiers du plan présentent de façon succincte une vision d'ensemble des actions prioritaires à entreprendre par l'Agence au cours des trois prochaines années et font office de plan d'affaires triennal.

Afin de s'assurer de la mise en œuvre de ce plan d'affaires triennal, l'Agence élaborera des plans d'actions annuels, lesquels définiront des objectifs ainsi que des moyens pour concrétiser ces engagements.

L'Agence suivra et évaluera la réalisation de ses plans d'actions et de la transformation organisationnelle grâce à des indicateurs qui seront définis subséquemment.

Au niveau financier, ces plans d'action annuels permettront à la fois d'élaborer le budget de fonctionnement de l'Agence et d'alimenter le plan décennal d'immobilisations (PDI).

Pour mettre en œuvre le plan stratégique organisationnel, des modifications seront requises à la Charte de la Ville de Montréal ainsi qu'aux lettres patentes de l'Agence.



PLAN STRATÉGIQUE
ORGANISATIONNEL
2021-2030

AGENCE
DE MOBILITÉ
DURABLE
MONTRÉAL