

PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

2021 AGENCE
DE MOBILITÉ
2030 DURABLE
MONTREAL



TABLE DES MATIÈRES

Mot de la mairesse	3
Mot des dirigeants	4
Glossaire	5
Présentation de l'Agence de mobilité durable	6
L'Agence en bref	7
Mission	8
Vision 2030	8
Valeurs	8
Dates marquantes menant à la création de l'Agence de mobilité durable	9
Le cycle d'activités de l'Agence	10
PARTIE 1	
Contexte d'élaboration du plan stratégique organisationnel	11
Pourquoi un plan stratégique organisationnel?	12
Cadre de planification de l'Agence	13
› Orientations stratégiques de <i>Montréal 2030</i>	14
› Orientations stratégiques du <i>Plan Climat</i>	15
› Orientations stratégiques du <i>Projet de Ville</i>	15
Démarche d'élaboration du plan stratégique organisationnel	16
Principes qui animent la démarche	17

PARTIE 2	
Ce que nous voulons faire d'ici 2030	18
Structure générale du plan stratégique	19
Prendre notre place dans l'écosystème de la mobilité	20
› Développer et diffuser les connaissances	21
› Rassembler les acteurs de la mobilité	22
› Pérenniser le changement	23
Démontrer notre raison d'être par nos actions	24
› Rendre la ville accessible à tous	25
› Développer la mobilité durable	26
› Partager l'espace public	27
Assurer notre capacité d'exécution et d'innovation	28
› Réaliser notre mission	29
› Réaliser notre vision	31
› Incarner nos valeurs	33
PARTIE 3	
Comment nous le ferons	34
Les cinq chantiers du plan d'affaires triennal	35
› Stimuler et accompagner des projets de mobilité durable	36
› Devenir le gestionnaire de la bordure et du stationnement hors rue	37
› Améliorer l'information et le paiement du stationnement	38
› Moderniser la stratégie de surveillance	39
› Poursuivre la transformation organisationnelle de l'Agence	40
Mise en œuvre et suivi du plan	41
Tableau synoptique des chantiers et leurs interventions associées	42
Bibliographie	45

MOT DE LA MAIRESSE

IL Y A UN PEU PLUS D'UN AN, L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE VOYAIT LE JOUR.

En mettant celle-ci en place et en lui confiant d'abord le mandat de gérer et de développer de façon innovante le stationnement sur le territoire montréalais, notre administration souhaitait à terme que cette nouvelle organisation puisse intervenir de façon transversale sur la mobilité, à l'échelle de la ville.

SON MANDAT PRINCIPAL CONSISTE
À ACCOMPAGNER LA VILLE DANS
LE CHANGEMENT DE PARADIGME
QUI PERMETTRA LE DÉPLOIEMENT
D'UNE MOBILITÉ DURABLE.

L'Agence a su mettre en œuvre son expertise et déployer ses moyens en peu de temps – devenant même une référence en la matière. Le plan stratégique que l'Agence nous présente aujourd'hui témoigne de cette agilité. En s'harmonisant avec les plans et stratégies de la Ville, dont le Plan climat, il contribue à la cohérence de nos actions.

Sur un horizon de dix ans, ce plan propose des changements qui, à terme, favoriseront grandement la mobilité de la population montréalaise, le développement de technologies innovantes, de même que le positionnement de la Ville comme chef de file de la mobilité durable au sein des grandes métropoles.

Le plan stratégique de l'Agence de mobilité durable est porteur pour l'avenir de la Ville. Il démontre la volonté de l'administration de tout mettre en œuvre pour développer une mobilité urbaine durable, pour soutenir l'économie montréalaise et faciliter la vie des Montréalaises et des Montréalais.

Grâce à l'expertise de l'Agence, nous sommes prêts à répondre à ces défis.



Valérie Plante

Mairesse de Montréal

MOT DES DIRIGEANTS

VISIONNAIRE, AMBITIEUX ET MOBILISANT !

Ces mots résument parfaitement notre état d'esprit, celui de l'Agence de mobilité durable, de son conseil d'administration et de ses employés avec la publication notre premier plan stratégique.

Visionnaire, ce plan nous projette vers l'avenir. Il nous donne espoir d'une Ville plus mobile et plus accessible. Une Ville où sa population bénéficiera d'options pour faire des choix éclairés sur le plan de la mobilité durable.

En prenant notre place dans l'écosystème de la mobilité, nous voulons devenir un agent de changement incontournable et fédérateur pour stimuler l'émergence d'actions concrètes et à valeur ajoutée pour la population. Nous souhaitons bâtir des assises solides pour assurer notre croissance comme organisation paramunicipale afin d'influencer et opérationnaliser les orientations de la Ville de Montréal.

Ambitieux, ce plan nous prépare à réaliser notre mission, et nous prépare à la possibilité d'aller au-delà de nos lettres patentes actuelles et pour être en mesure d'accepter les nouveaux mandats que la Ville de Montréal souhaiterait nous confier pour améliorer et faciliter la mobilité sur son territoire. Ambitieux aussi parce que nous devons en même temps faire preuve d'agilité et d'innovation, améliorer sans cesse nos opérations quotidiennes, mettre en place l'Agence, nous doter des ressources nécessaires et créer une toute nouvelle culture d'entreprise pour assurer la réalisation du plan.

Mobilisant, ce plan suscite un engouement auprès de nos administrateurs, de nos employés et de nos partenaires. La Ville de Montréal s'est dotée d'une structure unique au Canada pour améliorer sa mobilité et nous avons senti beaucoup d'attentes et d'espoirs vis-à-vis de l'Agence de mobilité durable et du rôle qu'elle pourrait jouer dans le futur. Nous savons maintenant où nous allons pour les dix prochaines années et comment nous allons y arriver. Il s'agit d'une étape importante et surtout stimulante pour bâtir une nouvelle organisation.

Ce premier plan stratégique de l'Agence est le fruit d'une collaboration exceptionnelle. Au cours de la dernière année, de nombreuses réunions et entrevues ont été organisées avec différents intervenants, spécialistes de la mobilité, universitaires, associations, entreprises, représentants de la Ville de Montréal et de ses organismes paramunicipaux, administrateurs et employés de l'Agence. À cela s'ajoute une revue importante des pratiques à l'international afin notamment de cerner les meilleures pratiques. L'ouverture et la générosité des gens nous a tout simplement renversés. Nous vous remercions d'avoir été aussi généreux ! Nous tenons également à souligner la qualité du travail effectué par nos équipes. Bravo et merci !

En terminant, nous tenons à remercier la Ville de Montréal pour son appui à l'égard de notre organisation.



Isabelle Cadrin

Présidente du conseil d'administration



Laurent Chevrot

Directeur général

GLOSSAIRE

BORDURE

La bordure constitue la zone d'interface essentielle aux déplacements, en incluant les portions du trottoir et de la chaussée qui permettent l'accès aux activités. Cette zone comprend les espaces, les aménagements, dont le verdissage, et le mobilier incluant le stationnement, les panonceaux et les bornes de paiement; les débarcadères; les zones de livraisons et les arrêts d'autobus ou encore les supports à vélos et les bornes d'ancrage. Cet espace public peut également être utilisé à des fins commerciales ou de loisir. Les deux côtés de la bordure sont donc intrinsèquement liés l'un à l'autre.

ESPACE PUBLIC

L'espace public représente l'ensemble des lieux de passage et de rassemblement qui sont à l'usage de tous. Dans le cadre de la réalisation de sa mission, l'Agence entend par espace public celui de la rue se trouvant entre deux limites privées, souvent entre deux façades.

MOBILITÉ DURABLE

Par mobilité durable, il est entendu que les citoyennes et citoyens peuvent combler leurs différents besoins en mobilité d'une manière équitable, sécuritaire et compatible avec la santé, à coût raisonnable, de manière efficace et en minimisant la consommation d'espace et de ressources. La notion d'accessibilité est centrale à la mobilité durable. Comme l'accessibilité et l'efficacité des modes de transport privé et public conditionnent directement la productivité des villes modernes, l'enjeu, ici, est complexe. Il s'agit d'atteindre la carboneutralité tout en assurant l'efficacité des transports dans un contexte de ville nordique. Le succès repose sur l'augmentation de l'équité et de l'harmonie entre les modes et les formes de transport, notamment par l'électrification ainsi que l'accélération du développement et de l'adoption de modes de transport actifs, partagés et collectifs.

MOBILITÉ DOUCE

La mobilité douce regroupe les modes de déplacement qui utilisent l'énergie humaine comme moyen principal de locomotion, tels que la marche à pied ou le vélo.

MOBILITÉ PARTAGÉE

Il s'agit d'un type de nouvelles mobilités qui comprend une vaste gamme de services de transport et de modèles d'affaires, et qui est partagée entre les utilisateurs. Par exemple, le vélopartage, l'autopartage ou le covoiturage.

MUTUALISATION DU STATIONNEMENT HORS RUE

La mutualisation du stationnement hors rue est la capacité à partager et valoriser des places de stationnement pour en optimiser l'usage et atténuer des problématiques de l'espace public telles que le débordement du stationnement ou la congestion automobile.

PÔLE DE MOBILITÉ

Un pôle de mobilité est un lieu stratégique de connexion au sein de la ville où se concentrent un ou plusieurs pôles générateurs de déplacements. Ce sont des pôles d'échanges qui facilitent les pratiques multimodales des citoyens en proposant plusieurs modes alternatifs à l'automobile individuelle. Ces modes de transport peuvent être utilisés au cours d'un même déplacement et incluent une combinaison de la marche, du vélo ou du vélopartage, de l'autobus, du métro ou du train, du taxi et des véhicules en libre-service et en autopartage.



PRÉSENTATION DE L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE

L'AGENCE EN BREF



3 098
PLACES
HORS RUE



19 000
PERMIS ÉMIS

304
EMPLOYÉS
SUR
3 SITES



REVENUS
69,2 M\$

RÉPARTITION DU PAIEMENT
DU STATIONNEMENT SUR RUE

16% monnaie

17% carte de crédit
à la borne

67% via l'application

1 452
BORNES



5 828
ANNEAUX
POUR VÉLOS

22 930 100
TRANSACTIONS



18 200
PLACES
SUR RUE



88 500
APPELS
— ET —
15 800
COURRIELS
RÉPONDUS



500 000 +
ABONNÉS
À L'APPLICATION



SURVEILLANCE
DES **RÉGLEMENTATIONS**



73 000
REMORQUAGES
870 400
CONSTATS ÉMIS

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, 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 débarcadère, 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.

DATES MARQUANTES MENANT À LA CRÉATION DE L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE

1995

Délégation de la gestion du stationnement public tarifé à la SCSM

Une entente intervenue entre la Ville de Montréal et la *Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)* confie à la *Société en commandite Stationnement de Montréal (SCSM)* la responsabilité de gérer le stationnement tarifé sur le territoire de la Ville de Montréal. L'objectif de cette entente est d'accroître les liquidités de la Ville par la vente d'actifs et de rendre le stationnement tarifé plus rentable.

2004 et 2008 Plans d'urbanisme et de transport de la Ville de Montréal

Ces deux plans marquants pour le développement de Montréal préconisent qu'une gestion stratégique du stationnement constitue un levier important dans le cadre des stratégies urbaines envisagées, notamment en favorisant la mise en valeur du territoire et la réduction de l'utilisation de l'automobile au profit du transport collectif et du vélo.

2016

Politique de stationnement de la Ville de Montréal

La *Politique de stationnement* de la Ville de Montréal offre l'occasion de réfléchir sur la gestion, le développement et la gouvernance du stationnement pour l'ensemble du territoire de Montréal. La politique recommande trois actions prioritaires, dont la création d'un organisme municipal de gestion du stationnement.

2018

Annnonce de la création d'un organisme municipal ayant pour mission de développer et mettre en place des actions innovantes en matière de mobilité.

La Ville de Montréal annonce la création de l'Agence de mobilité durable.

Ce nouvel organisme contribuera à la mise en œuvre des plans et des politiques de la Ville en matière de mobilité durable, d'urbanisme, de qualité de vie, de développement économique, de ville intelligente et d'environnement.

2020

Création de l'Agence de mobilité durable

Depuis le début de ses activités, le 1^{er} janvier 2020, l'Agence regroupe l'ensemble des métiers du stationnement, qui incluent des activités de la SCSM et de la *Section de l'application du règlement de stationnement (SARS)* du SPVM.

2021

Annnonce du regroupement des activités de Jalon à celle de l'Agence

La Ville de Montréal annonce que l'équipe de Jalon joindra les rangs de l'Agence et contribuera, par son expertise, à provoquer et accompagner l'innovation et les changements de pratiques pour rendre la mobilité plus durable.

LE CYCLE D'ACTIVITÉS DE L'AGENCE

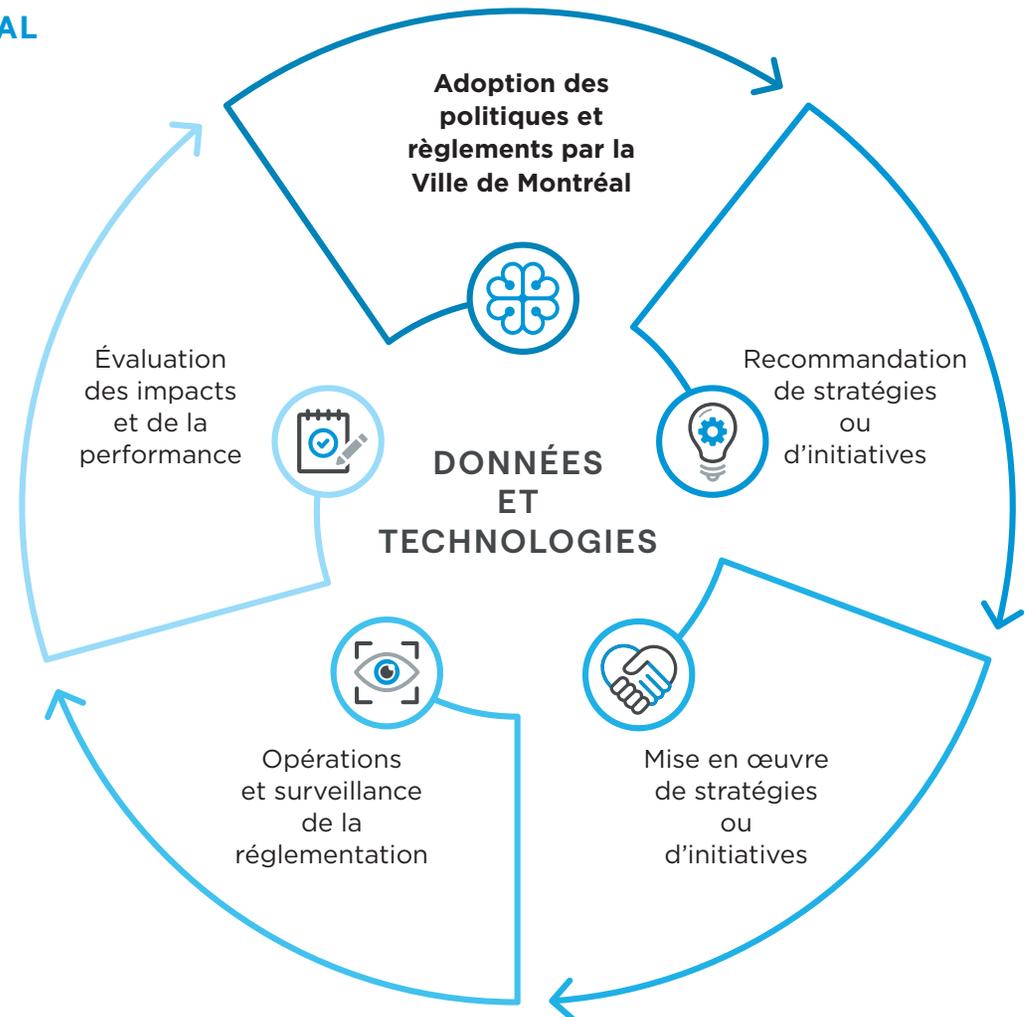
L'AGENCE EST UN ORGANISME PARAMUNICIPAL QUI RÉALISE LES MANDATS QUE LUI CONFIE LA VILLE.

Dans ce cadre, la Ville s'attend à ce que l'Agence lui propose des recommandations dans l'opérationnalisation de ces mandats.

Dès que l'opérationnalisation d'un mandat est approuvée, l'Agence procède à sa mise en œuvre.

Lorsque le mandat est réalisé, l'Agence intègre l'activité à ses opérations régulières puis évalue les impacts et la performance des mesures mises en place.

L'Agence mise sur les technologies et les données à toutes les étapes du cycle d'activités en vue de mettre en œuvre ses mandats efficacement et d'offrir un service optimal à la collectivité.





PARTIE 1

CONTEXTE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL



POURQUOI UN PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL ?

À l'instar des autres services et organismes paramunicipaux de la Ville de Montréal, l'Agence doit élaborer un plan triennal, fondé sur ses valeurs, sa mission et les orientations de la Ville, notamment celles de *Montréal 2030*.

POUR RÉPONDRE À CETTE OBLIGATION, L'AGENCE A DÉCIDÉ DE DÉPOSER UN PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL D'UNE PORTÉE DE DIX ANS À LA LUMIÈRE DES DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE DE MOBILITÉ DURABLE, DANS LEQUEL LES ACTIONS PRIORITAIRES DES TROIS PREMIÈRES ANNÉES SONT REGROUPÉES EN CINQ CHANTIERS.

Ces chantiers feront l'objet de plans d'action annuels assortis d'objectifs opérationnels, de moyens pour les concrétiser et d'indicateurs pour évaluer leur mise en œuvre.

De plus, l'Agence est le fruit du regroupement de deux organisations, soit la *Société en commandite Stationnement de Montréal* (SCSM), la *Section de l'application du règlement du stationnement* (SARS) et devrait intégrer Jalon dans les prochains mois. La planification stratégique se révèle donc une excellente occasion d'entamer une démarche de transformation organisationnelle afin de développer une culture commune.

Ainsi, l'exercice de planification stratégique doit permettre à l'Agence :

- › De se doter des moyens nécessaires pour accomplir sa mission
- › D'organiser ses processus internes dans le but d'assurer la mise en œuvre du plan
- › De se positionner comme un gestionnaire de la mobilité et l'occupation de l'espace public
- › De convenir des modifications à effectuer à la Charte de la Ville de Montréal, ainsi qu'aux Lettres patentes de l'Agence

CADRE DE PLANIFICATION DE L'AGENCE

Dans l'élaboration de son plan stratégique organisationnel, l'Agence doit tenir compte de son champ d'actions, tel que déterminé dans ses documents constitutifs, soit :

- › La Charte de la Ville de Montréal
- › Les Lettres patentes de l'Agence
- › L'entente-cadre entre la Ville de Montréal et l'Agence
- › Le document d'orientations à l'égard de l'Agence préparé par le Service de l'urbanisme et de la mobilité

La mise en œuvre du plan stratégique organisationnel de l'Agence pourrait nécessiter certaines modifications à ces documents constitutifs.

L'Agence doit également considérer les orientations stratégiques, les objectifs et les modes d'intervention privilégiés par les instances gouvernementales et municipales. Étant donné sa nature opérationnelle, l'Agence doit reconnaître qu'elle est l'une des organisations responsables de la mise en œuvre de ces orientations afin d'assurer la pertinence des actions proposées, de les prioriser et d'établir les objectifs de chacune. Le plan stratégique organisationnel de l'Agence confirme son intention de participer à l'atteinte collective de ces objectifs.

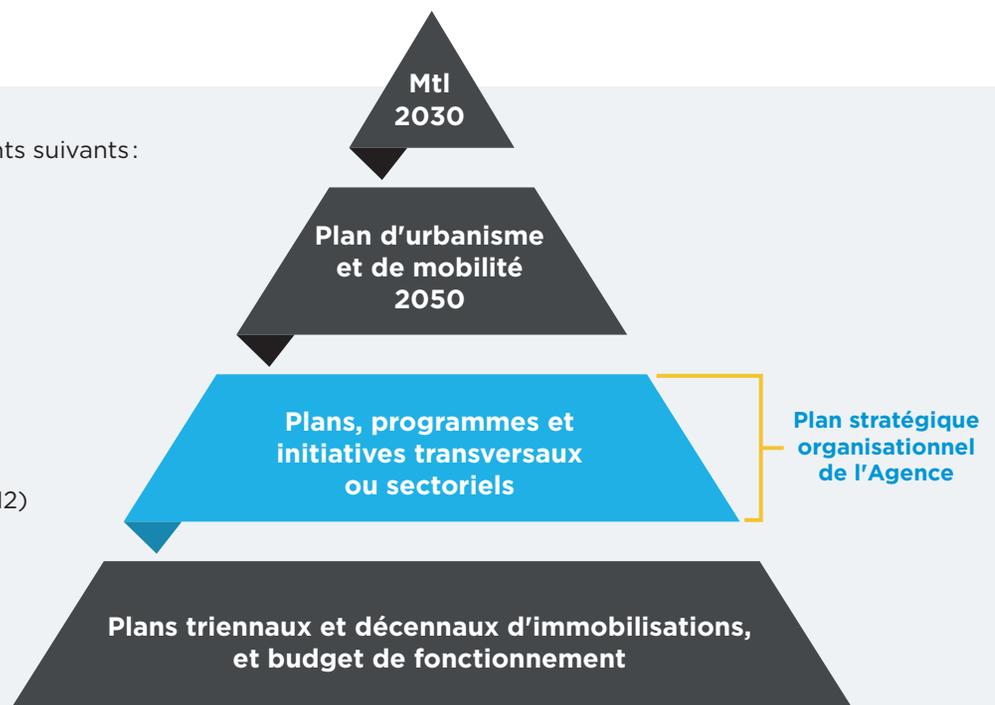
Le cadre de planification de l'Agence est fondé sur les documents suivants :

Échelle municipale

- › *Montréal 2030* (2020)
- › *Projet de Ville et Plan d'urbanisme et de mobilité* (2021)
- › *Plan climat 2020-2030* (2020)
- › *Politique de stationnement* (2016)
- › Guides et normes de conception municipales

Échelles métropolitaine et provinciale

- › *Plan métropolitain d'aménagement et de développement* (2012)
- › *Politique de mobilité durable du Québec* (2018)
- › *Projet de plan stratégique de développement du transport collectif* (2020)
- › *Plan pour une économie verte 2030* (2020)



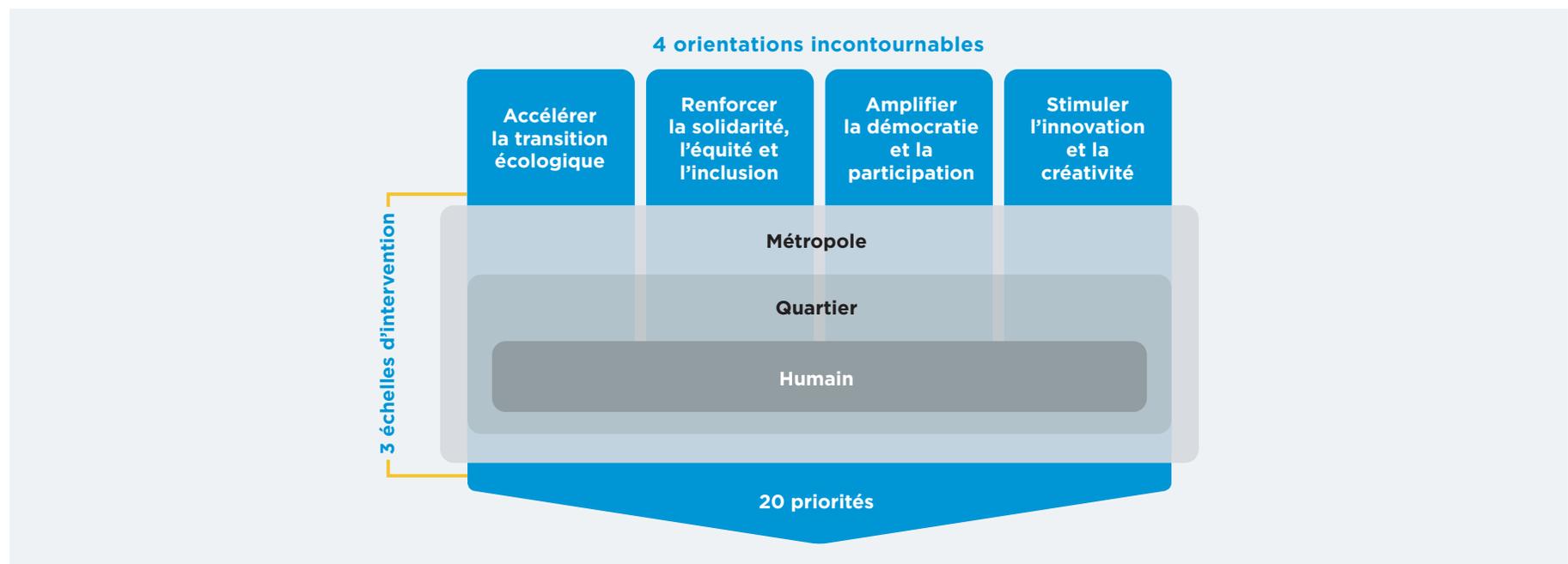
Source: Montréal 2030

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.



Source: Montréal 2030

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PLAN CLIMAT

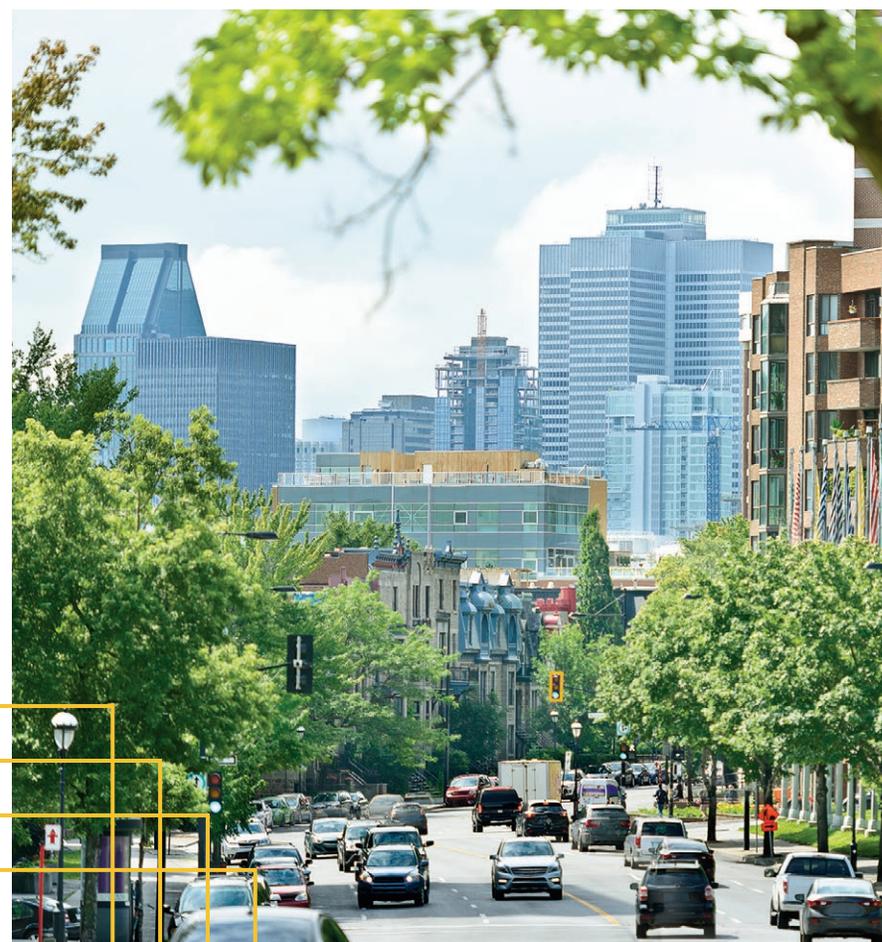
Adopté en décembre 2020, le *Plan Climat* compte parmi les plans sur lesquels reposera l'opérationnalisation de *Montréal 2030*. Il contient 46 actions et cinq chantiers dont un portant spécifiquement sur la mobilité, l'urbanisme et l'aménagement.

Les sept actions suivantes interpellent particulièrement l'Agence et celle-ci compte contribuer à leur réalisation :

- 1 Dans tous les quartiers, développer le transport collectif et actif et favoriser l'autopartage, le taxi et le covoiturage.
- 2 Universaliser l'accès à la mobilité durable.
- 3 Privilégier et augmenter la proportion de véhicules électriques au centre-ville de Montréal.
- 4 Accroître le nombre de bornes de recharge sur l'ensemble du territoire montréalais et adopter une stratégie d'électrification des transports routiers de personnes.
- 5 Élaborer une stratégie de réduction de l'empreinte carbone du transport routier de marchandises pour que 25% des livraisons s'effectuent sans émissions de GES.
- 6 Encourager le verdissement et stimuler la densification de la ville par la conversion de stationnements à ciel ouvert.
- 7 Décarboniser les déplacements professionnels des membres du personnel de la Ville et encourager l'utilisation de modes de transports durables pour les trajets effectués entre le domicile et le travail.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET DE VILLE

Le plan stratégique organisationnel de l'Agence s'inscrit dans les intentions derrière le Projet de ville, le document de vision territoriale en vue de l'élaboration du plan d'urbanisme et de mobilité. Il permet ainsi de mettre en œuvre les éléments de vision du projet de ville, notamment ceux qui concernent la gestion du stationnement et le réaménagement de l'espace public, le tout dans un contexte de transition écologique. Au cours des prochaines années, le plan stratégique organisationnel pourra évoluer en fonction du plan d'urbanisme et de mobilité, en cours d'élaboration.



DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

Le plan stratégique organisationnel de l'Agence a été établi en trois étapes.

ÉTAPE 1 CE QUE NOUS VOULONS ÊTRE

[AUTOMNE 2020]

Une première étape de consultations a permis à l'Agence de prendre connaissance des enjeux et des attentes à son égard :

- › Les participants de quatre panels réunissant 21 parties prenantes provenant de tous les horizons, ont échangé sur les questions relatives au stationnement, au partage de l'espace public, à la mobilité urbaine et à l'expérience client.
- › Vingt-cinq entrevues ont été menées avec des acteurs stratégiques de la mobilité montréalaise afin de cerner les zones potentielles de collaboration et de chevauchement avec l'Agence.
- › Une revue des façons de faire en Europe et en Amérique du Nord, auprès d'une douzaine d'organisations aux mandats comparables à l'Agence, a permis de cerner les meilleures pratiques et de mieux comprendre les tendances.
- › La synthèse des orientations et objectifs gouvernementaux, et particulièrement ceux de la Ville de Montréal pertinents aux domaines d'affaires de l'Agence, a été prise en compte.

ÉTAPE 2 CE QUE NOUS VOULONS FAIRE

[HIVER 2021]

À la lumière des informations recueillies à la première étape, l'Agence a déterminé les interventions à envisager au cours des dix prochaines années. Tous les acteurs de l'Agence, employés, représentants des différentes directions, comité de direction et conseil d'administration, ont été interpellés lors de cette étape.

ÉTAPE 3 COMMENT NOUS LE FERONS

[PRINTEMPS 2021]

Cette troisième étape a permis à l'Agence de prioriser les interventions des trois prochaines années. Deux principes ont guidé cet exercice, soit :

- › L'impact qu'aurait la réalisation de ces interventions dans la réalisation de la mission et de l'atteinte de la vision de l'Agence.
- › La capacité de l'organisation à réaliser les interventions dans les trois prochaines années, ou au-delà, dans le respect des ressources à sa disposition.

CETTE TROISIÈME ÉTAPE A ÉGALEMENT PERMIS
DE REGROUPER LES INTERVENTIONS EN CINQ CHANTIERS
QUI RÉSUMENT L'ACTION DE L'AGENCE POUR LES
TROIS PROCHAINES ANNÉES.

Ces chantiers touchent les grands aspects de la mission et les besoins opérationnels de l'Agence, et concrétisent les interventions. Ils guideront en grande partie les plans d'action annuels.

PRINCIPES QUI ANIMENT LA DÉMARCHE

Dans le cadre de sa démarche, l'Agence a adopté trois principes qui ont guidé autant sa réalisation que son contenu.

L'AMBITION, POUR AVOIR UN PLAN À L'IMAGE DE LA MISSION DE L'AGENCE

Les interventions proposées par l'Agence sont ambitieuses dans le contexte de l'horizon 2030, et proposent un contenu pertinent et crédible auprès de la population et des employés.

Pour atteindre ses objectifs, l'exercice de planification a fait l'objet d'une analyse de l'environnement de l'Agence, en plus d'une évaluation de ses capacités, de ses ressources et de ses processus.

LA PÉDAGOGIE, POUR EXPLIQUER L'ÉLABORATION ET LA RÉALISATION DU PLAN

D'entrée de jeu, l'Agence reconnaît que son domaine d'activité est le reflet d'un changement de paradigme profond à l'égard de la gestion du stationnement, et plus particulièrement à l'égard de la mobilité.

Bien que ce changement s'opère dans la plupart des grandes villes du monde, on ne peut ignorer les impacts directs et immédiats de cette transformation sur le quotidien de la population, et plus particulièrement sur les tâches d'employés de l'Agence.

Afin de faciliter cette transition, l'Agence a jugé bon d'établir, dès le début de l'élaboration de son premier plan stratégique organisationnel, une communication franche, respectueuse et bidirectionnelle.

De plus, la mobilité durable étant un domaine en pleine définition et dont les concepts sont encore abstraits ou peu connus, l'Agence a souhaité s'assurer de communiquer un message accessible et enthousiasmant.

L'ENGAGEMENT, POUR S'ALLIER DES AMBASSADEURS

La valeur d'un plan stratégique réside dans sa réalisation. Pour mobiliser les parties prenantes, l'Agence a consulté un vaste éventail de partenaires actuels et potentiels, et suscité la participation de ses employés et gestionnaires pour favoriser leur adhésion et s'assurer que le plan reflète leurs idées et leur contribution.



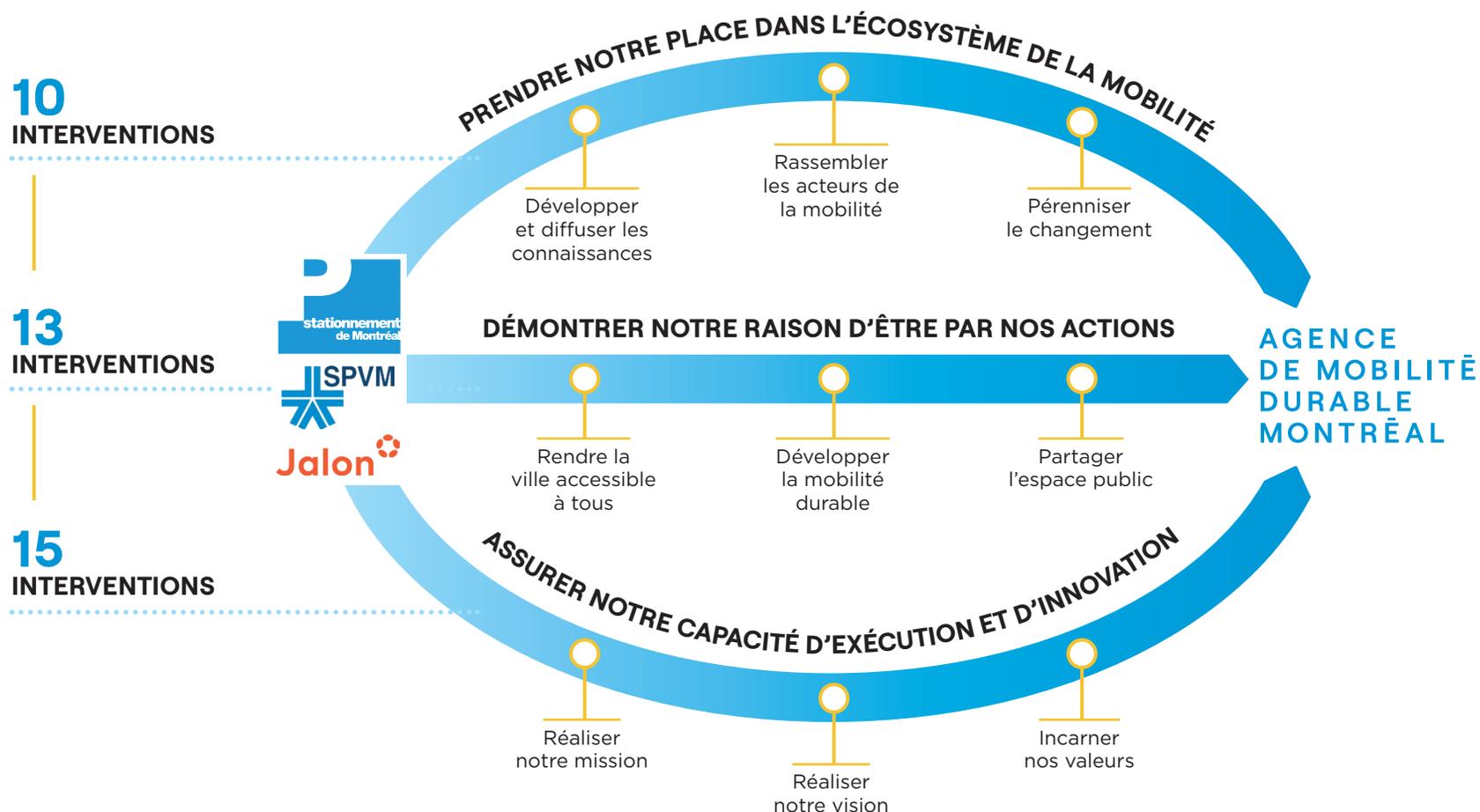
PARTIE 2

**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. Ces nombreux acteurs représentent une grande force pour stimuler l'émergence de changements en faveur d'une mobilité plus durable. À cet effet, plusieurs parties prenantes consultées ont affirmé que l'Agence pourrait devenir un moteur de changement si elle arrivait à réunir ces forces vives et à se positionner comme une organisation fédératrice mettant à profit les connaissances et l'expertise de cet écosystème. De plus, la revue des pratiques d'organisations similaires à l'international a permis de démontrer que la structure de l'Agence, qui allie connaissances en mobilité et expertise opérationnelle, est source de multiples possibilités.

Parmi celles-ci, en continuité avec les activités de Jalon, la possibilité de rassembler et de valoriser les données a dominé les échanges. Plusieurs parties prenantes possèdent des données sur la mobilité à Montréal, mais le défi de les rassembler, de les diffuser et de créer une synergie entre elles reste entier. Une organisation capable d'assumer un leadership sur cette question est cruciale pour traiter les questions de mobilité avec cohérence et favoriser un dialogue et une prise de décisions fondée sur des données factuelles.

L'Agence peut compter sur des atouts à cet égard, incluant son application mobile, utilisée en 2020 par plus de 500 000 utilisateurs uniques et actifs, ainsi qu'une bonne connaissance de l'utilisation des espaces de stationnement tarifé.

Afin d'occuper un rôle actif dans l'écosystème de mobilité durable et d'y exercer un leadership, l'Agence engagera un dialogue avec des parties prenantes issues de milieux diversifiés, et offrira une réponse à leurs besoins. Ces relations permettront de conjuguer les efforts et de multiplier l'impact des interventions de toutes les parties.

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.

L'acceptabilité sociale des mesures proposées est nécessaire pour stimuler l'émergence de projets favorables à la mobilité durable. Pour encourager l'adhésion de la population, l'Agence s'appuiera sur une approche pédagogique et factuelle par exemple pour mieux faire connaître les modes alternatifs à l'auto-solo et partagés, ainsi que leurs avantages.

L'Agence accompagnera et appuiera les initiatives de concertation des parties prenantes afin de faciliter la réalisation d'éléments de mobilité durable inscrits dans leurs projets. Pour ce faire, celle-ci viendra, lorsque cela est possible, soutenir le travail de concertation pour éviter que des initiatives similaires soient mises en œuvre indépendamment.

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

L'Agence développera sa connaissance de l'utilisation de l'espace public et des comportements de mobilité par :

- › La réalisation et le maintien d'un inventaire du stationnement sur rue et hors rue;
- › L'utilisation progressive de capteurs passifs, notamment dans le mobilier urbain;
- › L'observation terrain de ses équipes d'exploitation; et
- › La valorisation des données de mobilité récoltées auprès des usagers.

L'AGENCE TRAVAILLERA EN PARTENARIAT AVEC LES MILIEUX COMMUNAUTAIRE, ACADÉMIQUE OU ÉCONOMIQUE POUR DÉTERMINER ET VALIDER LES BESOINS EN MOBILITÉ.

Cette approche aidera, notamment, à enrichir les projets de la Ville et de l'Agence et permettra d'appuyer la prise de décisions car elle tient compte de différentes perspectives et tire profit des meilleures pratiques, tout en restant à l'affût des tendances émergentes.

Diffuser le savoir et l'expertise de l'Agence et de ses partenaires

L'Agence offrira des tribunes pour faire connaître les initiatives de ses partenaires auprès de la communauté et de ses employés. Elle proposera une approche pédagogique pour expliquer les comportements de mobilité et pour faire évoluer les pratiques.

De plus, l'Agence poursuivra le développement d'une plateforme servant à accueillir et valoriser les données de mobilité, en continuité des activités de Jalon. Cet outil, dont la réalisation a été initiée dans le cadre de *Montréal en commun*, vise à démocratiser l'accès aux données et à encourager l'innovation, en adéquation avec les orientations et les priorités de *Montréal 2030*.

Valoriser l'expertise terrain et la capacité opérationnelle de l'Agence pour la réalisation de projets d'expérimentation

L'Agence souhaite se positionner en facilitateur pour que la ville soit un véritable banc d'essai de solutions à des besoins réels, proposées par des promoteurs de projets de mobilité. Celle-ci profitera donc de son statut d'organisme paramunicipal et de sa capacité opérationnelle pour contribuer au passage de « l'idée à l'action », en adoptant la perspective que toute démarche d'innovation a droit à l'erreur.

RASSEMBLER LES ACTEURS DE LA MOBILITÉ

Constituer un réseau d'experts et de parties prenantes

L'Agence entretiendra des relations stratégiques qui lui permettront de réaliser ses projets et de mieux anticiper les prochains grands enjeux qui toucheront la population et mobiliseront ainsi ses ressources. Cette collaboration entre acteurs publics et privés contribuera aussi à l'émergence de nouvelles solutions.



© Credit Arrondissement Ville-Marie - Louis-Étienne Doré

Organiser un événement reconnaissant les succès des acteurs de la mobilité durable

Pour stimuler, reconnaître et faire rayonner les bons coups en mobilité durable au sein de l'écosystème et auprès du public en général, l'Agence poursuivra l'organisation du gala annuel de Jalon.

Organiser des événements ouverts à tous pour échanger sur les questions de mobilité

Dans le respect de l'approche pédagogique qu'elle préconise, l'Agence fera mieux connaître les acteurs de la mobilité et leurs actions, en plus de stimuler leur mise en relation.

La tenue d'événements lui permettra aussi d'établir sa notoriété et sa crédibilité, et de développer ses relations avec les acteurs de l'écosystème.



PÉRENNISER LE CHANGEMENT

Communiquer les actions de l'Agence au grand public en expliquant les bénéfices des projets de mobilité durable

Afin de favoriser les relations avec la clientèle et l'acceptabilité sociale, l'Agence expliquera ses projets avec transparence, notamment pour assurer l'émergence de projets futurs de mobilité durable et pour reproduire les bons coups.

Promouvoir la mobilité durable comme étant la nouvelle norme

L'Agence a le devoir de faire comprendre ce qu'est la mobilité durable et ses avantages, car une meilleure compréhension contribuera à stimuler l'acceptabilité sociale et la prise de décisions en faveur de nouveaux projets.

Par exemple, l'offre et le fonctionnement des modes alternatifs à l'auto-solo et partagés sont parfois mal compris. L'Agence compte permettre à la population de les apprivoiser et de se les approprier.

Accompagner les initiatives de concertation de nos partenaires en lien avec des projets de mobilité durable

L'Agence fournira les outils pour appuyer une prise de décisions basée sur des données et des faits, et favorisera ainsi l'adhésions aux éléments de mobilité durable inscrits dans les projets de ses partenaires.

Ce faisant, l'Agence sera une partie prenante de succès qui stimuleront l'émergence de projets semblables ailleurs à Montréal.

Contribuer à rendre les déplacements plus sécuritaires

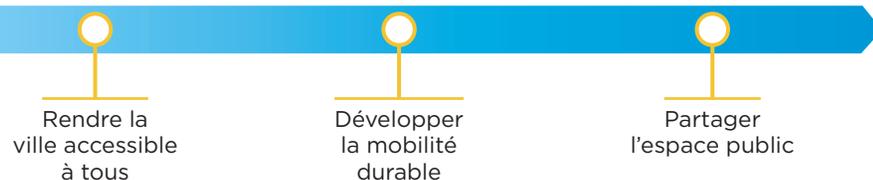
L'Agence est signataire du plan d'action *Vision Zéro* de la Ville de Montréal et croit fermement qu'améliorer la sécurité des usagers plus vulnérables favorisera l'adoption des modes de mobilité douce. Cette amélioration doit toutefois s'inscrire dans le maintien de l'efficacité.

Ce plan cherche notamment à mettre en place une culture de collaboration entre les différentes parties prenantes pour tenir compte des objectifs de sécurité et d'efficacité.

Par ailleurs, l'Agence, en tant qu'organisme paramunicipal, estime qu'elle doit être exemplaire à ce chapitre. Elle s'assurera, notamment, que ses stationnements hors rue sont aménagés de manière sécuritaire.

De plus, l'Agence misera sur ses capacités de surveillance et ses moyens de communication avec les automobilistes pour contribuer à l'amélioration du bilan routier.

DÉMONTRER NOTRE RAISON D'ÊTRE PAR NOS ACTIONS



L'Agence est issue d'une volonté de la Ville de Montréal de regrouper au sein de l'appareil municipal l'ensemble des fonctions liées au stationnement. Toutefois, ses lettres patentes laissent entendre que sa mission est plus large.

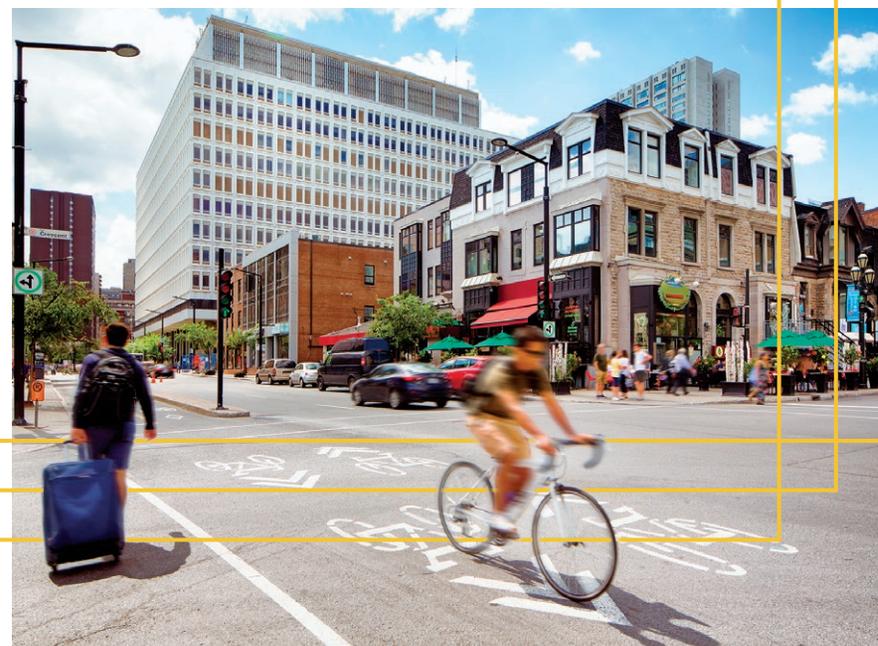
Un consensus a émergé lors des consultations tenues dans le cadre du développement du plan stratégique organisationnel, à savoir que les activités de l'Agence devraient dépasser la simple gestion du stationnement afin de se positionner comme gestionnaire de la bordure. Ainsi, l'Agence pourra mieux répondre aux mandats que lui confiera la Ville et contribuera à l'atteinte des orientations de celle-ci. Pour ce faire, elle pourrait utiliser sa capacité de gestion et de surveillance du stationnement comme levier d'une mobilité plus durable, d'une plus grande vitalité économique et d'une meilleure qualité de vie.

Le potentiel offert par une meilleure utilisation du stationnement hors rue a aussi été soulevé. Une gestion optimale permettrait de retirer le stationnement sur rue là où cela est pertinent, pour ensuite réutiliser ces espaces à d'autres fins.

CES SITES HORS RUE, PUBLICS COMME PRIVÉS, POURRAIENT AUSSI SERVIR À REGROUPER DES MODES ALTERNATIFS À L'AUTO-SOLO, CE QUI HAUSSERAIT LEUR VISIBILITÉ ET CONTRIBUERAIT À ACCROÎTRE LEUR UTILISATION.

Finalement, les consultations ont permis de déterminer que l'Agence pourrait prendre en charge la promotion de comportements de mobilité durable auprès de la collectivité. L'application mobile de l'Agence, qui compte plus de 500 000 utilisateurs, a été reconnue comme un actif à valoriser pour mieux informer la population, particulièrement les automobilistes, en l'aidant à prendre les meilleures décisions en matière de mobilité et en l'encourageant à adopter de nouveaux comportements.

Dans tous les cas, une attention particulière sera accordée aux notions d'accessibilité universelle à la Ville et à l'information pour l'ensemble des différentes clientèles, et surtout pour les plus vulnérables.



RENDRE LA VILLE ACCESSIBLE À TOUS

Faciliter les déplacements des personnes à mobilité réduite

Afin d'assurer un accès équitable et universel à la Ville, l'Agence s'assurera de répondre aux besoins des usagers à mobilité réduite, sur rue et sur les terrains sous sa gestion, dans le respect de ses compétences.

L'Agence agira en complément aux autres acteurs de la mobilité, notamment en cernant de nouveaux espaces propices à l'établissement d'infrastructures dédiées, en assurant la surveillance de ces espaces et en communiquant leurs localisations.

Ce processus pourrait permettre de nouveaux emplacements pour des stationnements réservés et des débarcadères ou encore servir à requalifier des espaces existants qui bénéficieraient, par exemple, d'un élargissement ou d'une reconfiguration.

Au besoin, l'Agence travaillera avec la Ville afin d'effectuer les modifications réglementaires nécessaires à ce que la surveillance et l'application du règlement soient efficaces.

Appuyer la Ville dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie tarifaire du stationnement

Afin que la tarification agisse comme levier dans l'atteinte des objectifs d'urbanisme et de mobilité durable de la Ville, l'Agence recommandera des stratégies de tarification modulaire fondées sur l'utilisation et les usages et explorera des stratégies de tarification progressive.

De plus, une attention particulière sera portée à la question du stationnement des véhicules à deux roues motorisés, qui est aujourd'hui peu réglementé.

Finalement, l'Agence explorera les solutions disponibles pour que la tarification reflète la réalité d'usagers dont la profession ou le métier les obligent à se déplacer régulièrement, à des endroits variés, dans le cadre de leur prestation de services.

Fournir à tous l'accès à l'information sur la mobilité

L'Agence croit qu'en partageant l'information la plus juste possible quant au temps requis pour la recherche de stationnement à destination, les usagers pourront choisir le mode le plus approprié. Les touristes et visiteurs profiteront aussi de cette information pour faciliter leur accès aux attraits de la ville.

En vue d'inciter les usagers à considérer des choix durables, l'Agence souhaite offrir de l'information additionnelle aux usagers, comme des indicateurs environnementaux.

À cette fin, l'Agence pourra valoriser et améliorer des actifs existants, tels que son application mobile, mais également mettre à profit le mobilier urbain sous sa gestion et conclure des partenariats. Une attention particulière sera accordée à réduire la fracture numérique, c'est-à-dire l'écart en matière d'accès aux technologies et de leur maîtrise.

De plus, les agents de stationnement et les cols bleus continueront d'être le visage de l'Agence. Comme ils répondront aux questions de la collectivité, il sera important de s'assurer qu'ils comprennent les actions de l'Agence.

Accompagner la transformation de la logistique urbaine vers une plus grande durabilité

La livraison à domicile associée à l'explosion du commerce en ligne modifie en profondeur l'usage de l'espace public et de la bordure. L'Agence souhaite accompagner l'évolution du commerce en ligne en cherchant à faciliter les activités de livraison tout en en réduisant les nuisances. Cet accompagnement visera plus largement l'ensemble des activités de logistique urbaine afin de les rendre plus durables.

DÉVELOPPER LA MOBILITÉ DURABLE

Favoriser l'utilisation des modes partagés ou alternatifs à l'auto-solo sur rue et hors rue

Un des freins au développement des modes partagés ou alternatifs à l'auto-solo est lié au fait que ces derniers ont aussi besoin d'espace, notamment des voies dédiées, des points d'ancrage ou du mobilier urbain.

Les modes partagés, tels que le transport collectif, l'autopartage, le vélopartage, le taxi ou le covoiturage, contribuent à réduire le besoin en espaces individuels. Conformément aux orientations de la Ville, l'Agence appuiera leur développement en recommandant des espaces sur rue et hors rue pour les accueillir, ce qui facilitera le partage de ces espaces et contribuera à hausser l'utilisation des modes alternatifs.

Les gouvernements s'entendent sur le fait que la baisse des déplacements en auto-solo fait partie des solutions incontournables pour réduire les émissions des gaz à effet de serre, les temps de trajet, les dépenses des ménages ainsi que les décès et les collisions graves liés à la circulation.

De plus, la possession automobile d'un ménage consomme de l'espace car ces véhicules sont immobilisés la majorité du temps.

Réduire les nuisances liées aux immobilisations de courte durée

Les arrêts de courte durée sont essentiels à plusieurs activités quotidiennes. Que ce soit pour cueillir une commande ou laisser un passager quitter un véhicule, il arrive parfois que la manœuvre soit contraire à la réglementation ou gêne la circulation.

L'Agence verra donc à recommander une révision de la gestion des débarcadères et des zones d'attente afin de s'assurer que leur nombre et leur disposition favorisent une utilisation harmonieuse de l'espace public et la fluidité de la circulation.

Faciliter le paiement du stationnement

L'émission d'un constat est souvent le résultat d'une réglementation et d'un paiement du stationnement complexes.

La revue des pratiques à l'international, effectuée dans le cadre de la planification stratégique, a permis de confirmer la forte corrélation entre la facilité de paiement et le respect de la réglementation. L'Agence verra donc à faciliter, en continu, le paiement du stationnement pour la clientèle et travaillera à une simplification et une clarification de la signalisation associée au paiement.

Développer et offrir des services-conseils en mobilité à la Ville de Montréal

L'Agence mettra son expertise en mobilité au service de la Ville en formulant des recommandations qui contribuent à ses objectifs de qualité de vie et de vitalité économique. La capacité opérationnelle de l'Agence à observer le territoire et l'utilisation qu'en font les usagers lui permettra de proposer une gamme de services uniques.

Éventuellement, l'Agence offrira son expertise aux entreprises qui le souhaiteront, notamment par le biais de programmes normés.

Déployer une surveillance du stationnement plus équitable et reflétant de nouvelles réalités

La stratégie de surveillance actuelle répond à des objectifs de respect des règlements. L'Agence souhaite utiliser la surveillance du stationnement afin de soutenir des comportements qui rehaussent la sécurité des usagers vulnérables et encouragent l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de mobilité, d'équité entre les arrondissements, de qualité de vie et de vitalité économique.

L'Agence souhaite également favoriser l'augmentation des taux de paiement des places tarifées sur et hors rue, afin de s'assurer que tous les usagers s'acquittent de leurs paiements.

PARTAGER L'ESPACE PUBLIC

Accroître la part du stationnement gérée par l'Agence

On estime qu'aujourd'hui l'Agence gère moins de 1% de l'offre en stationnement de la Ville de Montréal. Or, chaque place de stationnement est un outil de gestion de la mobilité. Pour exercer une véritable influence sur l'offre de stationnement et la mobilité, l'Agence devra accroître cette part en augmentant l'offre qu'elle gère et en proposant un développement cohérent des différents types de stationnements à proximité l'un de l'autre.

En adoptant une vision globale de l'inventaire du stationnement public et de la gestion des stationnements privés, l'Agence pourra optimiser l'utilisation du stationnement afin de l'utiliser à d'autres fins, notamment en favorisant les modes de transport alternatifs, ainsi que le verdissement de l'espace public ou des espaces de loisir et de commerce.

La gestion par l'Agence du stationnement sur le domaine privé bénéficiera à la Ville grâce à la mise en commun des ressources nécessaires et l'utilisation des recettes pour favoriser la mobilité durable.

C'est dans ce contexte que l'Agence gèrera un nombre croissant de stationnements hors rue possédés par la Ville de Montréal. La gestion de ces stationnements par la Ville est généralement un service accessoire à ses activités qui génère plusieurs enjeux, notamment sur les rues avoisinantes. C'est pourquoi une telle gestion devra s'inscrire dans une stratégie globale de gestion du stationnement dans les secteurs entourant les stationnements hors rue afin d'inciter une utilisation optimale de l'espace.

Appuyer l'électrification des transports

L'abandon progressif des ventes de véhicules personnels thermiques neufs, d'ici 2035, augmentera la demande pour des systèmes de recharge. Cette demande sera d'autant plus importante, à plus ou moins long terme, avec l'arrivée des véhicules autonomes.

À Montréal, comme beaucoup de logements n'ont pas d'espaces pour installer des bornes de recharge privées, une partie de la population, particulièrement celle des plus vieux quartiers centraux, dépend des bornes publiques ou de la recharge sur le lieu de travail.

À court terme, l'Agence ciblera des espaces qui deviendront des places de stationnement réservées aux véhicules électriques, dont certaines seront équipées de bornes de recharge, en misant notamment sur ses stationnements hors rue.

À moyen terme, l'Agence participera aux efforts de la Ville dans le déploiement d'un réseau de bornes de recharge, notamment celles à recharge rapide, et combinera le paiement de la recharge et de la place de stationnement.

Favoriser le développement de la mutualisation des espaces de stationnement hors rue

Dans certains quartiers, l'optimisation du stationnement passe par une mise en commun des espaces, lesquels peuvent desservir les besoins de plusieurs groupes d'utilisateurs selon le moment de la journée.

Cette pratique est peu utilisée à Montréal, tant par les institutions publiques que par le secteur privé. Afin de l'encourager, l'Agence proposera une approche qui permettra à tous les acteurs impliqués, incluant les clients désireux de connaître les emplacements participants, d'en retirer tous les avantages possibles.

Contribuer à la définition d'une valeur de l'espace public de la rue

Une grande portion de l'espace public est présentement dédiée au stationnement. D'une part, ces espaces engendrent des coûts importants, entre autres pour leur entretien et leur surveillance, mais également des bénéfices, notamment économiques là où ils permettent l'accès à des commerces. Le résultat n'est pas toujours positif.

D'autre part, la requalification de ces espaces génère également des coûts et des avantages, notamment environnementaux ou de santé publique. Ultimement, le choix d'une utilisation devrait se fonder sur une connaissance approfondie des tenants et aboutissants de chacune des options afin d'éviter d'accorder, sans le savoir, une subvention indirecte à un usage.

Cette connaissance fine de la part de l'Agence servira à formuler des recommandations optimales à l'égard de l'utilisation de la rue.

ASSURER NOTRE CAPACITÉ D'EXÉCUTION ET D'INNOVATION



POUR ACCOMPLIR SA MISSION DE NATURE OPÉRATIONNELLE, L'AGENCE DOIT S'ASSURER DE POSSÉDER LES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET TECHNOLOGIQUES ET DE METTRE EN ŒUVRE LES PROCESSUS APPROPRIÉS.

De plus, le fait que l'Agence soit un organisme paramunicipal exige une conformité aux différentes lois applicables et une capacité de reddition de comptes.

Cela dit, pour assurer une bonne complémentarité avec la Ville, l'Agence devra cultiver son agilité, particulièrement dans la réalisation de projets. Grâce à son expertise et à sa capacité opérationnelle, l'Agence est bien placée pour répondre efficacement à des mandats particuliers que pourrait lui confier la Ville en réponse à des situations nouvelles ou à des enjeux complexes.

Finalement, le regroupement d'organismes fait en sorte que l'Agence hérite d'un ensemble d'outils et de façons de faire qu'elle devra arrimer en vue d'atteindre son plein potentiel.

Les premiers défis relèvent donc de moyens organisationnels, tant du point de vue humain que matériel. Parallèlement, l'Agence fera en sorte que des équipes issues d'organisations aux orientations différentes partagent des valeurs et une ambition communes pour que l'Agence mette le cap sur sa vision.



© Credit Credit Tourisme Montréal - Susan Moss

RÉALISER NOTRE MISSION

Clarifier les mandats, rôles et responsabilités au sein de l'Agence et avec les Services municipaux

Puisque l'Agence regroupe les activités qui étaient auparavant réalisées par différentes organisations, il est normal que les porteurs de dossier à l'interne et à l'externe ne soient pas toujours connus de tous.

Les entrevues effectuées avec les différents services municipaux ont surtout fait émerger de possibilités de collaboration et peu de chevauchement. Certaines zones d'activités devront cependant être clarifiées.

Ainsi, l'Agence précisera les rôles et responsabilités de ses directions, non seulement par souci d'efficacité mais pour favoriser la collaboration et assurer l'imputabilité. De plus, l'Agence fera connaître les responsables de dossier afin de faciliter les échanges.

Doter l'Agence des processus nécessaires à réaliser sa mission

L'Agence est soumise à la Loi sur les cités et villes et doit par conséquent s'assurer que ses processus d'approvisionnement et de gestion contractuelle sont en conformité avec ce cadre règlementaire. De plus, en tant qu'organisme paramunicipal et mandataire de la Ville, l'Agence doit rendre des comptes à la Ville et mettre en place un environnement de contrôles internes adéquats, de saine gestion et de gouvernance.

L'Agence instaurera donc les outils et les processus administratifs nécessaires pour s'acquitter de ses obligations tout en s'assurant que ceux-ci sont optimaux et efficaces notamment en veillant à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée ou en structurant les collaborations entre les directions et les services de la Ville.

De plus, l'Agence optimisera ses processus opérationnels internes et externes, notamment avec les arrondissements pour faciliter l'entretien des rues et le déneigement, et avec le SPVM pour le remorquage.

Doter l'Agence des installations nécessaires à l'accomplissement de sa mission

Depuis sa création, l'Agence a dû se doter d'effectifs afin de répondre à ses besoins. Elle a également augmenté ses effectifs en surveillance au cours de 2021 afin d'offrir un niveau de service adéquat aux arrondissements. Les espaces de bureaux ne sont donc plus suffisants pour cette organisation à la mission élargie. De plus, par souci d'équité entre les arrondissements, la Ville de Montréal a demandé à l'Agence de répartir ses opérations de surveillance. Aujourd'hui, le centre d'opération situé au centre de l'île ne permet pas aux équipes de rejoindre la périphérie au début des périodes de pointe. De plus, les distances limitent le temps disponible pour les activités de surveillance.

Finalement, l'électrification de la flotte de l'Agence pourrait créer des besoins inexistantes aujourd'hui.

L'Agence évaluera ses besoins et se dotera d'installations adaptées à l'ensemble de ses activités.



RÉALISER NOTRE MISSION (suite)

Adapter les outils de travail aux réalités des employés

En raison du regroupement d'organisations aux outils et pratiques différentes et du manque de financement des dernières années, l'Agence doit investir dans des outils adaptés aux besoins des employés, en vue d'améliorer leur efficacité et leur sécurité.

Mettre sur pied un centre de relations avec la clientèle

L'Agence mettra sur pied un centre de relations avec la clientèle dédié. Ce dernier servira à assister la clientèle et centralisera la réception des requêtes téléphoniques ou issues des différents canaux de communication mis à disposition des citoyens, lesquelles seront ensuite réparties auprès des équipes opérationnelles. Ce centre libérera la centrale 911, qui répond aujourd'hui à certaines demandes des usagers.

Éventuellement, le mandat de ce centre pourra évoluer pour inclure la prise en charge des questions et des services à la clientèle ou aux citoyens pour tous les services de mobilité de l'Agence.

Doter l'Agence des ressources humaines nécessaires et d'une stratégie de rétention pour réaliser sa mission

Les attentes envers l'Agence sont élevées. Depuis sa création en janvier 2020, l'Agence a démontré sa grande efficacité en réalisant plusieurs mandats confiés par la Ville et compte poursuivre sur cette lancée.

L'Agence dotera ses directions du personnel nécessaire pour réaliser sa mission, rendre l'organisation plus résiliente et assurer un transfert des connaissances. Elle mettra également sur la relève dans son processus de dotation.

De plus, compte tenu de l'évolution continue du marché de l'emploi et du caractère spécialisé des métiers et professions au sein de l'Agence, celle-ci développera une stratégie de rétention de ses employés. Cette stratégie proposera aux employés un cheminement de carrière pour leur permettre d'évoluer au sein de l'organisation.

De plus, il est généralement admis que la reconnaissance au travail est une source importante de satisfaction professionnelle. Afin de souligner l'apport de ses employés, l'Agence développera un programme de reconnaissance favorisant un milieu de travail enthousiasmant et permettant la rétention des professionnels et de leurs expertises. Aussi, l'Agence mettra en place un programme de formation des nouveaux employés et une formation continue de ses experts.



RÉALISER NOTRE VISION

Assurer l'expertise nécessaire à l'Agence pour l'accomplissement de sa vision

L'Agence devra se doter d'expertises qu'elle ne possède pas aujourd'hui afin de répondre aux attentes à son égard. Cette dotation d'expertise interpellera toutes les directions de l'Agence.

De plus, l'Agence communiquera à tous ses employés les interventions qu'elle effectue et leur raison d'être afin qu'ils puissent ensuite informer la population et adopter eux-mêmes des comportements de mobilité plus durables. Ceci leur permettra également de comprendre les différentes possibilités professionnelles au sein de l'Agence.

Développer les activités commerciales connexes

La Ville de Montréal a détaché le financement des opérations de l'Agence des revenus issus de la tarification. La Ville a ainsi privilégié l'atteinte d'autres priorités que la génération de revenus.

Néanmoins, la Charte de Montréal et les Lettres patentes de l'Agence indiquent qu'elle peut se livrer à des activités commerciales connexes liées à la gestion du stationnement et des bornes de recharge.

Afin de stimuler l'innovation, l'Agence proposera donc à la Ville de Montréal un modèle qui générera des revenus d'activités commerciales connexes, lesquels pourront être réinvestis dans des projets de mobilité urbaine durable.

Doter l'Agence d'une gouvernance de portefeuille de projets

Au cours des prochaines années, l'Agence sera appelée à réaliser de plus en plus de projets liés aux technologies ou aux infrastructures.

Dans le but de se doter d'une visibilité de la progression des projets ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation, l'Agence mettra en place une gouvernance de gestion de portefeuille de projets.

Il est attendu que cette gouvernance assurera une prise de décisions efficace, une bonne utilisation des ressources corporatives et une reddition de comptes fiable.

Assurer à l'Agence la capacité d'accueillir de nouvelles compétences

Pour faire suite aux modifications apportées à la Charte de Montréal et aux lettres patentes de l'Agence, si la Ville de Montréal lui attribue de nouvelles compétences en mobilité, l'Agence veillera à les assumer le plus efficacement possible.

L'Agence s'assurera de favoriser l'émergence de synergies qui découleront de ces intégrations, qui permettront de regrouper des opérations et des activités complémentaires.

Le processus d'intégration nécessite des efforts soutenus jusqu'à sa conclusion. L'Agence collaborera en amont avec la Ville de Montréal pour déterminer les ressources nécessaires pour réaliser les intégrations demandées.

Finalement, l'Agence recommandera au besoin les modifications à sa gouvernance qui découleraient de l'intégration de nouvelles activités.



RÉALISER NOTRE VISION (suite)

Développer une meilleure connaissance de nos clients et leur offrir une expérience améliorée

L'AGENCE POSSÈDE DÉJÀ UNE SOLIDE EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION DU PAIEMENT ET SOUHAITE LA METTRE À PROFIT EN CRÉANT UN COMPTE-CLIENT QUI AMÉLIORA L'EXPÉRIENCE DE MOBILITÉ.

À court terme, ce compte permettra aux clients de personnaliser leurs besoins. Il facilitera aussi les paiements grâce à un portefeuille électronique ou des abonnements.

De plus, avec l'avènement de la lecture automatisée de plaques d'immatriculation, l'Agence évaluera la possibilité de lier les paiements au numéro de plaque. Celui-ci deviendra alors la porte d'entrée du compte client et ouvrira la voie à d'autres produits et services de mobilité qui pourraient être fournis par l'Agence. Par exemple, le compte-client pourrait centraliser le paiement de l'ensemble des services de mobilité offerts par l'Agence.

Administrer l'émission et la gestion des permis de stationnement

Le stationnement compte parmi les usages de l'espace public qui doit être réglementé. Les décisions quant à l'usage de l'espace public relèvent des arrondissements de la Ville de Montréal.

Afin de faciliter l'administration des permis de stationnement, l'Agence offrira aux arrondissements la possibilité d'utiliser un système de gestion intégré des permis qui facilitera également la surveillance de ces espaces.

De plus, pour améliorer l'expérience citoyenne lors d'interventions ponctuelles dans l'espace public, l'Agence profitera des systèmes existants pour optimiser les canaux de communication entre les employés de l'Agence et les arrondissements.



INCARNER NOS VALEURS

Doter l'Agence d'une image de marque

L'Agence établira son image de marque afin de mieux faire connaître sa mission auprès de la population et de légitimer l'action de ses équipes sur le terrain. Celle-ci reflétera aussi la vision et les valeurs de l'Agence, afin de soutenir le recrutement, l'appartenance à l'organisation et la rétention des ressources humaines.

Doter l'Agence d'une philosophie de gestion

Une philosophie de gestion est un ensemble de principes ou de normes que les gestionnaires s'engagent à respecter au quotidien, pour que leur approche soit cohérente dans l'ensemble des directions.

L'Agence adoptera une philosophie et instaurera des programmes qui refléteront ses valeurs afin d'accomplir sa mission et sa vision.

Réduire les émissions de GES et l'empreinte écologique de l'Agence

Par sa mission, l'Agence participe déjà à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et autres effets négatifs liés à l'utilisation exagérée de l'automobile.

L'AGENCE SOUHAITE
AUSSI DONNER L'EXEMPLE
DANS LA LUTTE AUX
CHANGEMENTS CLIMATIQUES.

Elle contribuera aux efforts de la Ville de Montréal et du Gouvernement du Québec par l'électrification de sa flotte de véhicules, notamment en poursuivant un projet pilote d'intégration de vélos électriques à sa flotte; en adaptant ses immeubles; en transformant ses stationnements hors rue pour les rendre plus écoresponsables, soit par l'intégration des mesures de protection de l'environnement dans leur aménagement, ou par des programmes destinés aux employés.



PARTIE 3

COMMENT NOUS LE FERONS



LES CINQ CHANTIERS DU PLAN D'AFFAIRES TRIENNAL

Les chantiers sont des regroupements d'interventions rattachées à plusieurs priorités et domaines, qui interpellent l'ensemble des directions de l'Agence. Ils forment le plan d'affaires triennal de l'Agence et viennent détailler les actions qui seront priorisées au cours des trois prochaines années.

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.

Des tableaux synoptiques viennent préciser lesquelles des interventions, présentées dans la Partie 2, composent chacun de ces chantiers.

○ **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

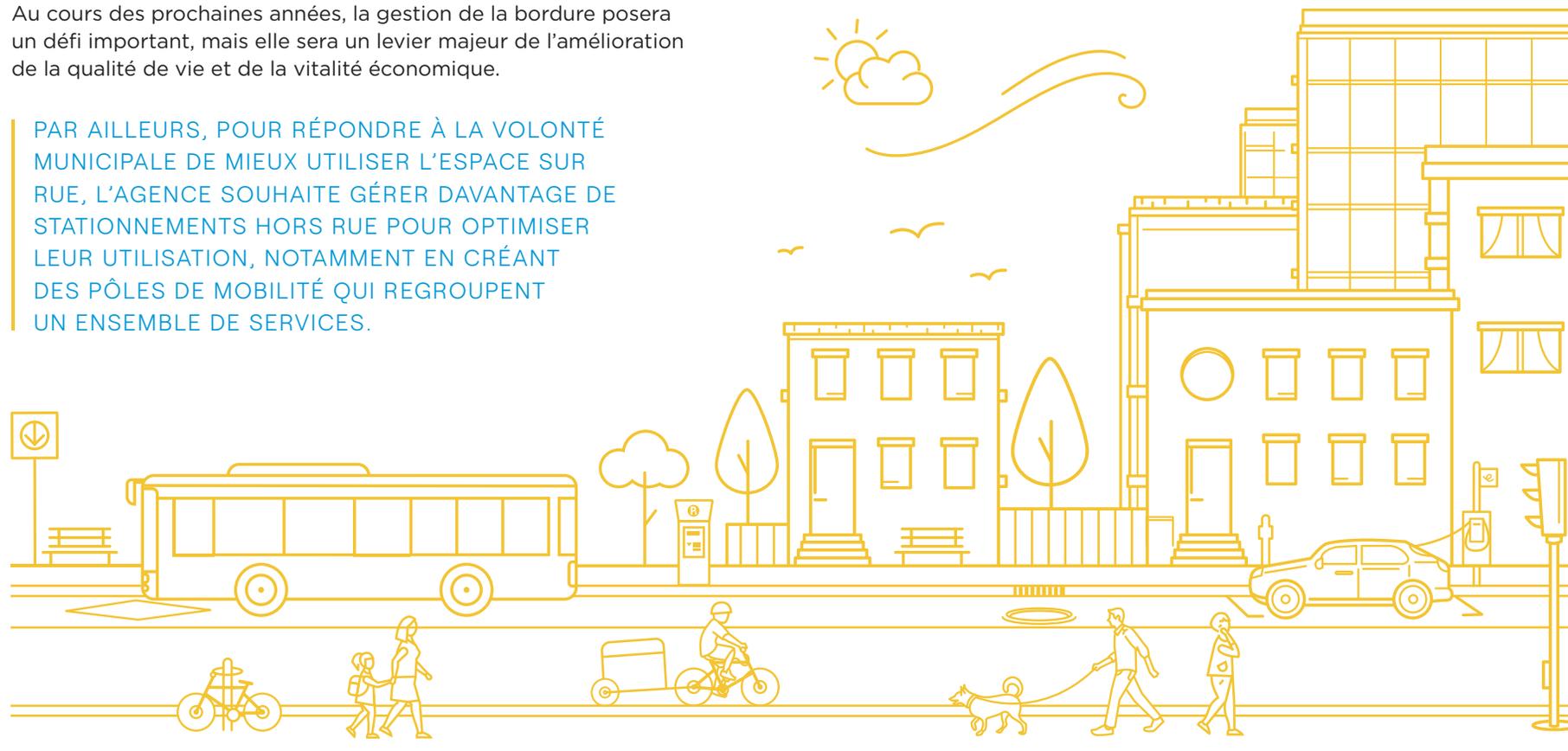
La demande est de plus en plus élevée pour l'utilisation de la bordure en raison de l'apparition de services tels que l'autopartage, les nouveaux services de mobilité active et la livraison à domicile, auxquels s'ajouteront, dans les années à venir, les véhicules autonomes. Ces usages se greffent à l'utilisation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

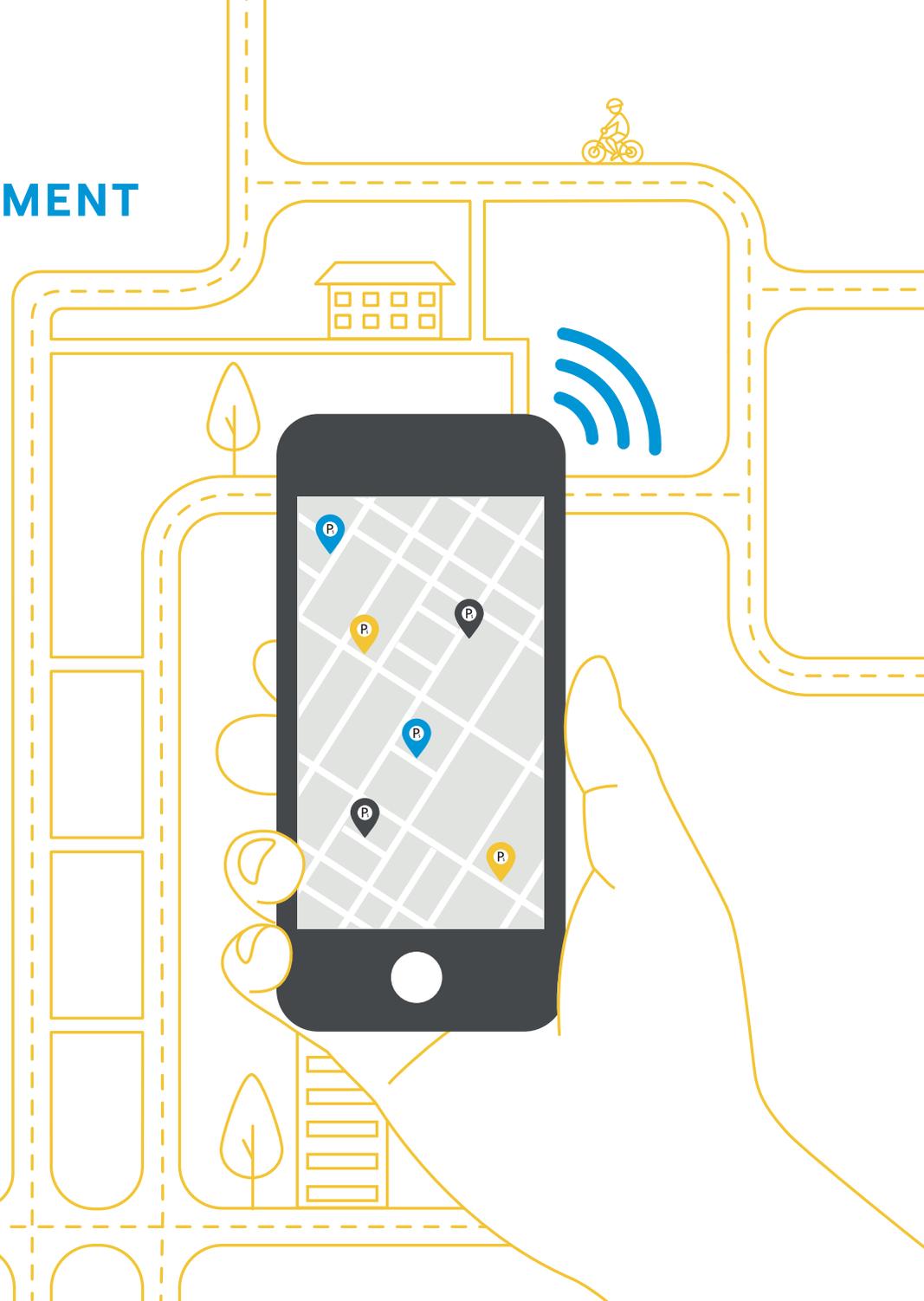
L'Agence croit qu'en fournissant l'information la plus juste possible quant au temps requis pour la recherche de stationnement à destination, les usagers pourront choisir le mode de transport le plus approprié. De plus, dans un souci de pédagogie, l'Agence souhaite accroître l'information transmise pour 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

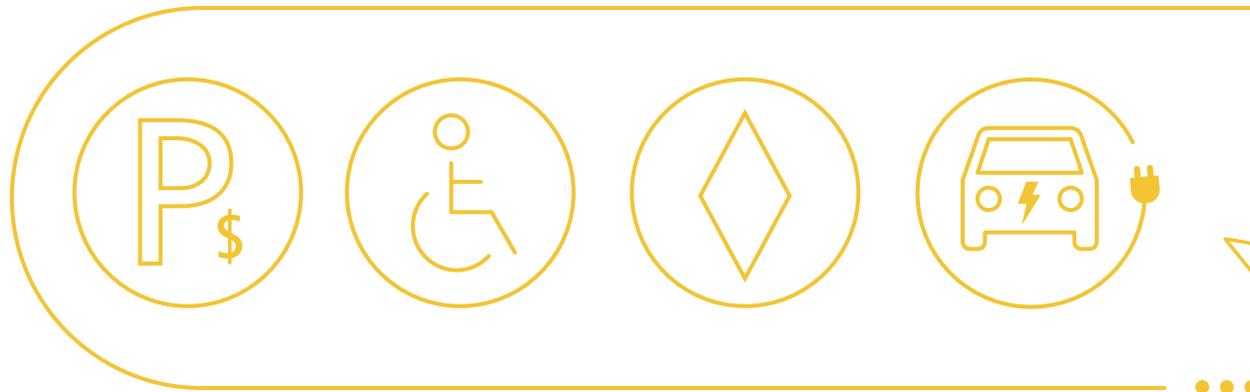
La modernisation de la stratégie de surveillance du stationnement sera indispensable à la réalisation de la mission et de la vision de l'Agence.

IL S'AGIT ICI D'ASSURER UNE PLUS GRANDE ÉQUITÉ ENTRE LES CITOYENS, UNE PLUS GRANDE CONFORMITÉ ENVERS LA RÈGLEMENTATION, 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 plaques 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.



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 les 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.

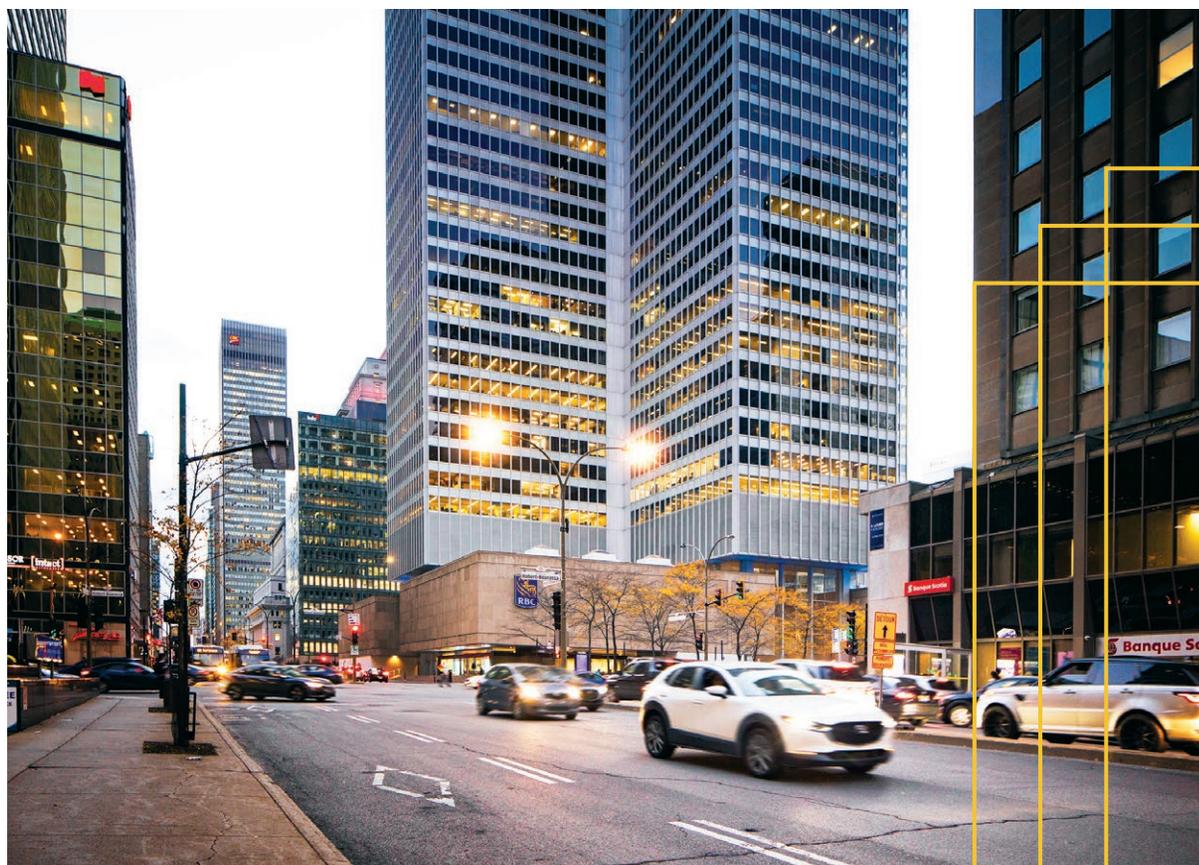


TABLEAU SYNOPTIQUE DES CHANTIERS ET LEURS INTERVENTIONS ASSOCIÉES

PRENDRE NOTRE PLACE DANS L'ÉCOSYSTÈME DE LA MOBILITÉ	CHANTIERS				
	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
Développer et diffuser les connaissances					
Devenir un agent de changement en participant au développement de la connaissance sur le stationnement et sur 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 en faveur de la mobilité durable	●	●	●	●	
Promouvoir la mobilité durable comme étant la nouvelle norme	●	●	●		●
Accompagner les initiatives de concertation de nos partenaires en lien avec des projets de mobilité durable	●	●			
Contribuer à rendre les déplacements plus sécuritaires	●		●	●	

TABLEAU SYNOPTIQUE DES CHANTIERS ET LEURS INTERVENTIONS ASSOCIÉES (suite)

DÉMONTRER NOTRE RAISON D'ÊTRE PAR NOS ACTIONS	CHANTIERS				
	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
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 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	●	●			●
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	●	●	●		

TABLEAU SYNOPTIQUE DES CHANTIERS ET LEURS INTERVENTIONS ASSOCIÉES (suite)

ASSURER NOTRE CAPACITÉ D'EXÉCUTION ET D'INNOVATION	CHANTIERS				
	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
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 nos clients et leur offrir une expérience améliorée	●	●	●		
Administrer l'émission et la gestion des permis de stationnement		●	●		
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		●		●	●

BIBLIOGRAPHIE

- > *Agence de mobilité durable - Document d'orientations 2020-2022*, Ville de Montréal (2019)
- > *Metrolinx*, Glossaire en ligne
- > *Montréal 2030*, Ville de Montréal (2020)
- > *Plan Climat 2020-2030*, Ville de Montréal (2020)
- > *Plan d'action Vision zéro décès et blessé grave 2019-2021*, Ville de Montréal (2019)
- > *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*, Communauté métropolitaine de Montréal (2012)
- > *Plan pour une économie verte 2030*, Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (2020)
- > *Politique de mobilité durable du Québec*, Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (2018)
- > *Politique de stationnement*, Ville de Montréal (2016)
- > *Projet de plan stratégique de développement du transport collectif*, Autorité régionale de transport métropolitain (2020)
- > *Projet de ville*, Ville de Montréal (2021)



PLAN STRATÉGIQUE
ORGANISATIONNEL
2021-2030

AGENCE
DE MOBILITÉ
DURABLE
MONTRÉAL

JUIN 2021
ISBN 978-2-922594-45-4