

L'implication des entreprises pour améliorer la fluidité des déplacements dans la métropole : des avantages pour les entreprises, les travailleurs et l'ensemble des Montréalais

Septembre 2020

Une étude de :

 la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

En partenariat avec :

Montréal 



Une étude de :



la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

En partenariat avec :

Montréal 

Cette étude a été menée par la firme KPMG.



Michel Leblanc

Président et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain présente l'étude *L'implication des entreprises pour améliorer la fluidité des déplacements dans la métropole : des avantages pour les entreprises, les travailleurs et l'ensemble des Montréalais* à un moment charnière pour la mobilité des travailleurs dans la métropole. En l'espace de quelques semaines, les Montréalais sont passés d'une situation où la congestion routière leur causait bien des maux à un arrêt temporaire presque complet des déplacements quotidiens en raison de la crise de la COVID-19.

La crise aura ainsi mis en lumière la nécessité de repenser notre rapport à la mobilité et à nos modes d'organisation du travail. Les entraves à la fluidité des transports ne sont pas disparues avec la hausse du recours au télétravail pendant la crise, et bon nombre d'entreprises continuent de privilégier le mode présentiel. Le transport collectif a également fait les frais de la pandémie, en raison de la baisse massive de son achalandage, des contraintes liées au respect des normes sanitaires et de la perte de confiance des usagers.

Avant la crise, la congestion routière nous coûtait collectivement 4,2 milliards de dollars annuellement. La région métropolitaine était l'épicentre de cette problématique, qui apportait son lot d'effets négatifs sur les entreprises et leurs employés. Retards, perte de revenus, baisse de productivité et problèmes de rétention de talents : les conséquences étaient et sont toujours bien réelles pour le milieu des affaires et pour les travailleurs, qui doivent composer quotidiennement avec des entraves à la fluidité des transports et à la mobilité.

La Chambre se préoccupe des questions de mobilité depuis des années. Elle alimente les discussions, notamment par le biais de ses Forums stratégiques, intervient fréquemment auprès des décideurs politiques dans le cadre de consultations publiques en matière de transports, et agit pour susciter l'engagement des

entreprises envers les enjeux de mobilité. En 2017 et 2018, elle a également piloté le projet « Les employeurs s'activent pour la mobilité », qui réunissait 85 entreprises et qui a confirmé l'intérêt du milieu des affaires dans le déploiement de solutions concrètes de mobilité.

La présente étude s'inscrit en continuité avec ces différentes initiatives. Par la collecte de données auprès de 1 000 travailleurs et de 500 entreprises, elle nous a permis de constater à quel point la facilité d'accès au lieu de travail représente l'un des critères les plus importants dans le choix d'un employeur chez les répondants, ce qui est non négligeable.

L'étude confirme également que les employeurs ont un rôle de premier plan à jouer pour faciliter les déplacements de leurs employés et, conséquemment, pour contribuer à diminuer les entraves à la mobilité dans la métropole. L'intérêt y est et plusieurs se sont déjà engagés à mettre en place des mécanismes pour revoir l'organisation du travail ou encore à se regrouper entre entreprises situées dans des pôles d'emploi moins desservis par les transports collectifs afin de mieux repenser les modes de déplacement de leurs employés.

Tous les acteurs de l'écosystème - employeurs, autorités de transport et décideurs politiques - doivent s'engager pour optimiser les déplacements des travailleurs, ne serait-ce que pour conserver les talents qui sont à la base même de leur organisation. La mise sur pause que la COVID-19 a entraînée nous a permis de jeter un nouveau regard sur notre conception collective de la mobilité et sur les avantages de la fluidité des déplacements - une vision où se côtoient télétravail, horaires flexibles et transport actif. Voilà une occasion à saisir pour le bien de notre métropole et la relance de son économie.



Valérie Plante

Mairesse
Ville de Montréal
Présidente
Communauté métropolitaine de Montréal

La Ville de Montréal est fière d'avoir contribué à cette étude conjointe sur l'importance de la mobilité comme un outil d'attraction et de rétention des talents. La mobilité est l'une des grandes priorités de notre administration, car elle est porteuse d'avenir pour la collectivité montréalaise. La mobilité joue un rôle clé dans la construction d'une métropole plus verte et plus résiliente, et prend tout son sens dans le contexte actuel de lutte contre les changements climatiques.

Cette étude rigoureuse constitue un outil précieux. En plus de mettre en lumière les progrès accomplis, elle permet d'identifier des solutions pouvant maximiser les bénéfices d'une plus grande mobilité dans la région métropolitaine. Elle identifie également des stratégies porteuses pouvant être mises en place par les employeurs afin de faciliter l'accessibilité au lieu de travail, ce qui s'avère être une priorité grandissante.

Dans un contexte de grande compétitivité entre les métropoles, je suis ravie de constater que Montréal tire son épingle du jeu en matière de connectivité. Les études confirment que l'internationalisation stimule la croissance de notre ville. Pour assurer son rayonnement, Montréal doit continuer de renforcer son pouvoir d'attraction, entre autres, en se distinguant comme un milieu de vie accueillant, vivant et inclusif.

Bien sûr, la pandémie que nous traversons a des conséquences importantes sur l'ensemble des indicateurs économiques. Je demeure néanmoins

convaincue que notre ville retrouvera rapidement le dynamisme qui a fait sa marque au cours des dernières années. À nous de profiter de cette période particulière pour préparer l'avenir et favoriser une reprise économique vigoureuse, verte et inclusive.

Merci à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et à l'ensemble des partenaires qui ont participé à cette étude. Je vous remercie de votre engagement à faire progresser la mobilité à Montréal et je salue votre contribution à construire une ville durable pour l'ensemble de nos concitoyennes et concitoyens.

Table des matières

Préambule	6
Sommaire	8
Introduction	12
1. L'importance de la mobilité dans un contexte de rareté de main-d'œuvre	16
1.1 Une forte demande de travailleurs engendrée par une croissance économique vigoureuse	17
1.2 Une offre de travailleurs qui peine à suivre le rythme	18
1.3 Un déséquilibre entre les besoins des entreprises et la disponibilité des travailleurs	20
2. Les entraves à la mobilité dans le Grand Montréal	23
2.1 Un étalement urbain qui se poursuit et qui contribue à la congestion routière	24
2.2 Une croissance des emplois hors du centre-ville de Montréal qui modifie les trajectoires des navetteurs	25
2.3 Des pôles économiques mal desservis par le transport en commun lourd	27
3. Des initiatives pour améliorer la mobilité : un levier pour l'attraction et la rétention des travailleurs	30
3.1 L'importance de la mobilité pour les travailleurs montréalais	31
3.2 Des initiatives pour répondre aux attentes des travailleurs	32
3.3 Des impacts importants sur les employés et les employeurs	34
3.4 Des obstacles à surmonter dans la mise en œuvre d'un plan de mobilité	35
4. Encourager et mettre sur pied des initiatives en mobilité : facteurs de succès et bonnes pratiques	37
4.1 L'importance de mobiliser les gestionnaires et d'adopter un plan	38
4.2 Les facteurs clés de succès aux différentes étapes du plan de mobilité	39
5. Des entreprises engagées dans la mobilité de leur personnel	42
5.1 Moneris : un employeur proactif dans la recherche de solutions de mobilité	43
5.2 Ædifica : les initiatives de mobilité au service du développement durable et du bien-être des employés	45
5.3 Le programme de transport alternatif de Desjardins : actions diversifiées et équitables pour tous les employés	47
5.4 Société de développement angus (SDA) : l'apport de la mobilité dans la revitalisation d'un quartier	49
5.5 Énergir : favoriser l'expérience employé par la mobilité	51
5.6 CAE : les solutions de mobilité comme vecteur d'attractivité	53
6. Conclusion et pistes d'action	55
Annexes	60
Annexe A – Méthodologie des sondages	61
Annexe B – Liste des personnes interrogées	64
Annexe C – Réseau de transport en commun structurant du Grand Montréal	65
Annexe D – Questionnaires	66
Annexe E – Liste des aires TOD	72

A photograph of a blue and white train with its doors open at a station platform. The train is the central focus, with its blue upper body and white lower body. The doors are open, revealing the interior of the train cars. The platform is visible in the foreground, and the station lights are visible in the background. The word "Préambule" is overlaid in white text on a dark rectangular background in the center of the image.

Préambule

Préambule

L'essentiel de la collecte de données de cette étude, qui s'attarde à la mobilité des travailleurs dans le contexte d'un marché du travail serré, a été réalisé en janvier et février 2020, soit avant l'apparition des premiers cas de la COVID-19 au Québec et l'application de mesures sanitaires afin d'endiguer la pandémie. Le contexte a évidemment bien changé en l'espace de quelques mois. La situation économique du Grand Montréal, à l'instar de l'économie mondiale, a basculé alors que les mesures sanitaires ont entraîné le ralentissement, voire l'interruption temporaire, de plusieurs pans de l'économie, dont le secteur culturel et touristique, le secteur de la construction ou encore le secteur manufacturier. En l'espace de deux mois seulement, le taux de chômage de la RMR de Montréal a presque doublé, passant 5,5 % à 10,5 % entre février et avril 2020¹. D'ailleurs, la Ville de Montréal prévoit un manque à gagner de 9 % à son budget de 6,2 milliards de dollars pour l'année 2020 où la baisse considérable des revenus provenant du transport collectif est responsable de plus de la moitié de l'impact négatif².

Bien que plusieurs éléments liés à la reprise demeurent incertains, notamment l'horizon temporel et la vigueur de cette dernière, les réflexions sur la mobilité des travailleurs et les stratégies que les entreprises peuvent mettre en place demeurent d'actualité. À titre d'exemple, le télétravail et des aménagements du temps de travail flexibles font aujourd'hui partie de la réalité de plusieurs entreprises de la région métropolitaine. Le télétravail est d'ailleurs l'une des mesures privilégiées par les travailleurs du Grand Montréal lorsqu'il est question de solutions pour pallier les enjeux de mobilité, comme il sera discuté au chapitre 3. Qui plus est, dans l'attente d'un vaccin ou de traitements pour la COVID-19, bien qu'il soit possible que certaines zones de la région métropolitaine demeurent pour un temps peu fréquentées par les travailleurs, d'autres zones, par exemple certaines zones industrielles, continueront d'accueillir une masse critique de travailleurs. Dans certains secteurs d'activité, le télétravail n'est pas une possibilité pour une proportion importante de travailleurs. Or, comme il est documenté dans ce rapport, plusieurs de ces zones demeurent moins bien desservies par le transport en commun et/ou difficilement accessibles en transport actif.

Selon certains, le contexte de pandémie pourrait même accentuer les entraves à la mobilité des travailleurs. Plusieurs usagers pourraient tourner le dos aux transports collectifs, étant donné les risques de contamination, pour privilégier l'utilisation de la voiture. C'est ce qu'indiquent les données du sondage CROP réalisé par le *Journal Métro* au cours du mois de mai. Parmi les 500 résidents de l'île de Montréal qui ont répondu au sondage, seulement 26 % prévoient utiliser le transport collectif après le

déconfinement, alors qu'ils étaient 41 % à l'utiliser avant l'éclosion de la COVID-19³. Si les intentions se concrétisent, la congestion routière dans la région métropolitaine pourrait s'intensifier. Une étude sur les temps de déplacement dans une centaine de villes américaines suggère d'ailleurs que si une personne sur quatre utilisant le transport en commun décidait de prendre sa voiture, les temps de transport pour un aller simple pourraient augmenter de 5 à 10 minutes^{4,5}. Une proportion de travailleurs pourrait aussi être amenée à privilégier les transports actifs. Par exemple, selon une étude réalisée par l'Université d'Arizona, 20 % des travailleurs américains⁶ prévoient utiliser davantage les transports actifs (vélo et marche) pour se rendre au travail⁷. Dans ce contexte, la Ville de Montréal a développé sur l'ensemble de l'île de Montréal un circuit de voies actives qui comptera plus de 327 nouvelles voies piétonnes et cyclables pour permettre à ses citoyens d'utiliser davantage le transport actif de façon sécuritaire. Dans le cadre du retour au travail dans les tours à bureaux cet automne, les employeurs ont un important rôle à jouer pour mettre les bonnes mesures en place afin d'encourager ces habitudes, surtout dans un contexte où la capacité des transports publics est diminuée pour répondre aux exigences sanitaires.

Ce rapport met aussi en lumière l'importance que les travailleurs du Grand Montréal accordent à l'accessibilité de leur lieu de travail. Les stratégies que les employeurs peuvent mettre en place afin de réduire les temps de déplacement entre le lieu de travail et le domicile sont cruciales dans un contexte de rareté de travailleurs, mais ne perdent pas leur sens dans une économie caractérisée par un taux de chômage plus élevé. Pour tous les secteurs d'activité, ces stratégies contribuent à attirer et à retenir les meilleurs talents. De plus, les employeurs ont un rôle à jouer pour faciliter la fluidité des déplacements et éviter la saturation des réseaux de transport aux heures de pointe afin de favoriser la relance économique dans la métropole. Les pistes d'action contenues dans ce rapport demeurent donc valables. Mentionnons aussi que certains secteurs d'activité connaissent des enjeux de rareté, notamment ceux des technologies de l'information (en cybersécurité et en soutien technique, par exemple), de la santé et de l'agroalimentaire. Finalement, les problématiques de rareté de la main-d'œuvre sont appelées à réapparaître lorsque l'économie se sera relevée, compte tenu des tendances lourdes qui les sous-tendent, dont le phénomène de vieillissement de la population.

Étant donné ce qui précède et les incertitudes qui persistent par rapport aux impacts de la pandémie sur l'économie et sur les déplacements des travailleurs, nous avons préservé l'intégrité du texte d'origine.

1 Statistique Canada, Tableau 14-10-0294-01 : Caractéristiques de la population active selon la RMR.

2 Comité d'experts économiques sur la relance de Montréal dans le cadre de la COVID-19, *Du confinement à la relance : pour une métropole résiliente*.

3 Sondage CROP réalisé pour le *Journal Métro*, mai 2020.

4 Pour les villes où la part modale du transport en commun dépasse 5 % de l'ensemble des déplacements.

5 Y. Hu, W. Barbour, S. Samaranayake, D. Work (4 mai 2020), *Impacts of Covid-19 mode shift on road traffic*.

6 L'étude a sondé quelque 800 travailleurs à travers les États-Unis, avec une plus forte concentration en Arizona et d'autres États de l'ouest.

7 Exemples tirés de CityLab (14 mai 2020), « How will Americans commute after lockdowns end? ».

An aerial photograph of a city street at dusk. A large semi-trailer truck is parked on the right side of the road. To its left, a construction site is visible with a crane and various pieces of equipment. The street is lined with buildings, and the sky is a mix of blue and orange. The word "Sommaire" is overlaid in a white serif font on a dark grey rectangular background in the center of the image.

Sommaire

Sommaire

La présente étude s'inscrit dans les efforts de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain de favoriser une meilleure fluidité des déplacements et la mobilité durable au sein de la métropole. Elle s'appuie sur le contexte de rareté de main-d'œuvre et des enjeux de mobilité des travailleurs qui touchent les entreprises du Grand Montréal afin de souligner l'importance de mettre en œuvre des initiatives porteuses pour diminuer les entraves liées à la mobilité dans la métropole.

Plus précisément, cette étude s'inscrit dans la volonté de la Chambre de :

- **Sensibiliser** les entreprises aux avantages de s'impliquer dans la mobilité de leur personnel;
- **Proposer** des solutions pour faciliter les déplacements des travailleurs;
- **Outils** les entreprises qui souhaitent développer des projets de mobilité durable;
- **Contribuer** à la réduction de la congestion routière et à la mobilité durable dans la métropole.

À cet effet, deux sondages ont été menés du 5 au 26 février 2020 auprès de 1 000 travailleurs et de 500 entreprises du Grand Montréal afin de déterminer l'importance que les employés accordent à la mobilité et à l'accessibilité du lieu de travail, ainsi que le niveau d'engagement des entreprises dans la mise en place de solutions.

Les défis de mobilité des travailleurs amplifient les enjeux de rareté de main-d'œuvre

- Le phénomène de rareté de main-d'œuvre découle de plusieurs tendances de fond, dont le vieillissement de la population, et est accentué par la forte demande de travailleurs dans la région métropolitaine.
- Les inadéquations entre les compétences demandées par les entreprises et l'offre de travailleurs, ainsi que les déséquilibres géographiques entre les postes disponibles et les bassins de travailleurs exacerbent la rareté de la main-d'œuvre.
- **Une entreprise sondée sur trois indique d'ailleurs que les entraves à la mobilité ont des répercussions sur sa capacité à attirer et à retenir de la main-d'œuvre.**

Les travailleurs du Grand Montréal font face à plusieurs entraves à la mobilité

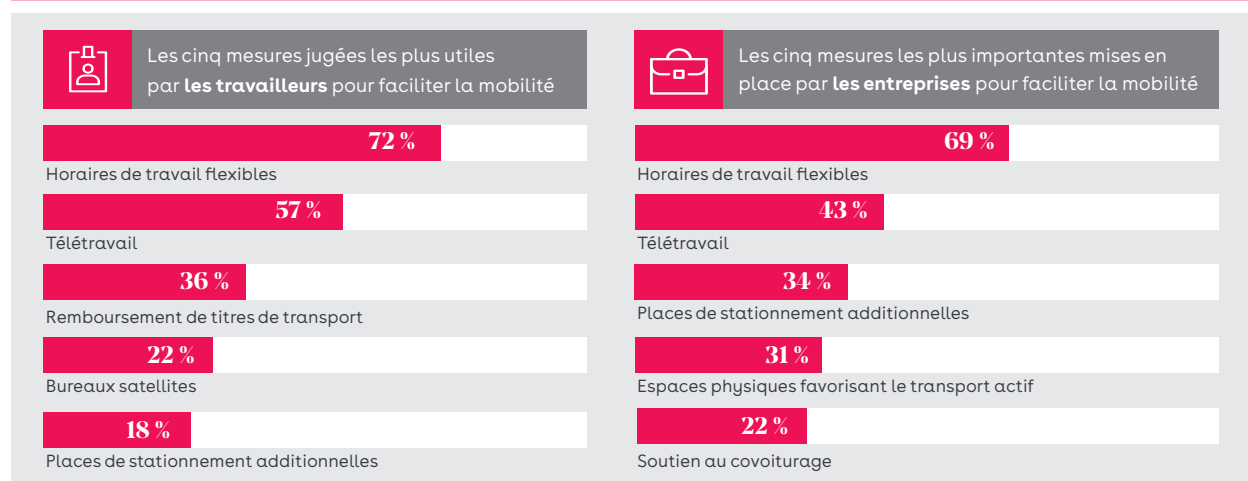
- Les trajectoires des navetteurs du Grand Montréal ont été modifiées par un étalement urbain croissant et une plus forte augmentation du nombre d'emplois à l'extérieur du centre-ville de Montréal.
- Le nombre et l'emplacement des points d'accès en transport en commun ne favorisent pas une desserte équitable de l'ensemble du territoire, ce qui complique les déplacements des travailleurs.
- 55 % des travailleurs des secteurs hors de l'île de Montréal perçoivent négativement la qualité globale de la desserte en transport en commun, contre 29 % pour les travailleurs du centre-ville.
- 73 % des travailleurs du centre-ville utilisent un mode de transport en commun, contre 21 % des travailleurs des autres secteurs du Grand Montréal.
- **Plus de 80 % des travailleurs du Grand Montréal disent ressentir les effets négatifs de la congestion routière et/ou d'une desserte en transport en commun non optimale.**

La facilité d'accès au lieu de travail revêt une importance majeure dans le cadre du choix d'un employeur

- Près de **60 % des Montréalais considèrent l'emplacement d'une entreprise (facilité d'accès, temps de déplacement, etc.) parmi les principaux critères décisionnels dans le choix d'un employeur.** La facilité d'accès arrive au deuxième rang après les considérations liées à la rémunération.

Les initiatives visant à améliorer la mobilité des employés constituent un levier stratégique pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.

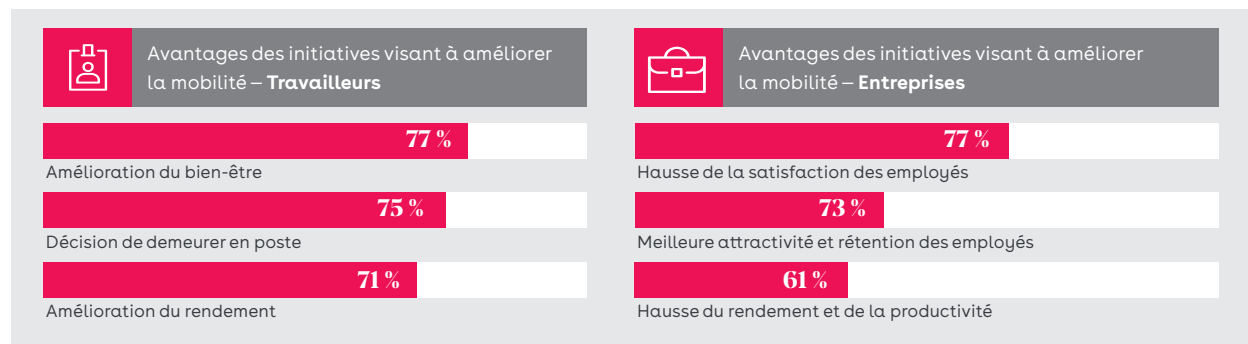
Diverses mesures peuvent être mises en place pour répondre aux attentes des travailleurs⁸



Les résultats de notre sondage démontrent toutefois qu'une seule solution ne saurait répondre à l'ensemble des besoins des travailleurs. Les entreprises doivent prendre le temps de considérer les contraintes et les possibilités en lien avec leurs caractéristiques (ex. : taille, nature des activités, emplacement, etc.) et de s'assurer de bien comprendre les besoins de leurs employés.

Les initiatives de mobilité se traduisent par des avantages importants pour les travailleurs et les entreprises qui les adoptent

Les résultats de nos sondages, menés auprès de travailleurs et d'employeurs, démontrent que les initiatives visant à faciliter la mobilité des employés se traduisent par des avantages importants.



* % des répondants travailleurs ayant ressenti des impacts modérés et élevés

* % des répondants employeurs ayant ressenti des impacts modérés et élevés

Les entreprises doivent surmonter plusieurs obstacles dans la mise en œuvre d'un plan de mobilité⁹

Les résultats de nos sondages auprès des entreprises démontrent que les obstacles pour la mise en place d'un plan de mobilité sont réels et variés.

- 60 % des entreprises sondées ont indiqué faire ou avoir fait face à des obstacles dans la mise en place d'un plan de mobilité.
- Pour près d'une entreprise sur cinq, l'obstacle principal est le **manque de ressources financières**.
- Les autres obstacles rencontrés sont très variés et souvent liés à des caractéristiques propres à l'entreprise, notamment **la taille, la nature du travail ou l'emplacement**, ou encore à des facteurs propres aux ressources humaines ou à l'organisation interne (résistance au changement, complexité de la gestion).

⁸ Les répondants pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

⁹ Le plan de mobilité est un ensemble de mesures visant à optimiser et à augmenter l'efficacité des déplacements des employés d'une entreprise. Les mesures proposées peuvent prendre différentes formes : la diffusion d'information sur les options de déplacement, l'offre d'incitatifs vers l'adoption de modes de transport alternatifs, la négociation active avec les régies de transport public et les collectivités locales ou même la revue du fonctionnement interne de l'entreprise (ex. : emplacement des bureaux, horaires de travail). Cette définition est adaptée à partir d'articles de l'OCDE (2010) « Gestion de la mobilité en entreprise : politiques de transport efficaces » et de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, 2019) « Le plan de mobilité, qu'est-ce que c'est? ».

Pistes d'action¹⁰

Cette étude démontre que pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, ainsi que pour attirer et maintenir en poste les employés les plus talentueux, les entreprises ont tout avantage à établir et à mettre en œuvre un plan de mobilité. L'étude révèle d'ailleurs que la facilité d'accès au lieu de travail revêt, tout juste derrière les considérations salariales, une grande importance lorsque vient le temps de choisir un employeur. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a déterminé sept pistes d'action pour favoriser la mise en place et l'adoption de mesures de mobilité en entreprise. Ces pistes d'action ciblent non seulement les entreprises, mais également les gouvernements et les organismes de transport, puisque ces derniers jouent un rôle important dans l'élaboration et l'amélioration d'initiatives en mobilité.



Cible n° 1

ENTREPRISES

1. **ÉLABORER UN PLAN DE MOBILITÉ DURABLE** regroupant l'ensemble des initiatives envisagées afin de définir les ressources et les grandes étapes de la mise en œuvre
2. **ÉCHANGER LES BONNES PRATIQUES** et établir une coopération entre les grandes entreprises et les PME en matière de mise en place d'initiatives en mobilité



Cible n° 2

GOUVERNEMENTS

3. **SOUTENIR FINANCIÈREMENT UN PROGRAMME CIBLÉ** d'accompagnement aux entreprises pour aider ces dernières à réaliser un plan de mobilité en privilégiant le suivi et l'évaluation de la performance
4. **ACCÉLÉRER L'AMORCE DES PROJETS DE TRANSPORT COLLECTIF** inscrits au Plan québécois des infrastructures en priorisant les projets améliorant la desserte de transport collectif dans les pôles économiques mal desservis
5. **COMMUNIQUER ET PROMOUVOIR LES RESSOURCES OFFERTES** aux entreprises à l'aide d'un plan de communication regroupant tous les programmes soutenant l'établissement d'un plan de mobilité pour les entreprises



Cible n° 3

ORGANISMES DE TRANSPORT DU GRAND MONTRÉAL ET LEURS PARTENAIRES

6. **ACCÉLÉRER LE PARTAGE DES DONNÉES ET L'ACCÈS À CELLES-CI** par les exploitants de services de mobilité et les acteurs du secteur privé
7. **COLLABORER AVEC LES ENTREPRISES** des pôles économiques moins bien desservis par le transport en commun afin de créer une plateforme qui favoriserait le jumelage d'entreprises

¹⁰ Les pistes d'action mises de l'avant dans cette étude sont présentées par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et non par l'entièreté des partenaires de cette étude.

A row of blue and white bicycles parked in a city street, with a dark banner overlaid containing the word 'Introduction'.

Introduction

Introduction

La rareté de la main-d'œuvre qui touche le Grand Montréal (et l'ensemble du Québec) est une réalité admise par tous et les indicateurs à cet effet sont sans équivoque : le taux de chômage affiche un creux historique et le nombre de postes vacants s'accumule. Parmi les principaux facteurs à la source de cette pénurie figure le vieillissement de la population qui vient limiter l'offre de travailleurs, alors que la bonne tenue de l'économie ces dernières années exerce une pression sur la demande. Les inadéquations entre les postes à pourvoir et les qualifications de la main-d'œuvre disponible viennent accentuer le phénomène de rareté de main-d'œuvre dans certains secteurs, notamment technologiques.

Près de 80 % des entreprises du Grand Montréal disent être assez touchées (38 %) ou très touchées (31 %) par les pénuries actuelles des travailleurs, selon un sondage mené par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain dans le cadre de cette étude. Les conséquences de ces pénuries sont majeures et ont fait l'objet de plusieurs études au Québec ces dernières années. Pour les travailleurs, il peut s'agir d'heures supplémentaires ou de surcharges de travail, par exemple. Pour les entreprises, c'est leur croissance et leur compétitivité qui peuvent être affectées, notamment par une incapacité à répondre à des contrats ou une allocation non optimale de leurs ressources humaines. À l'échelle de la région métropolitaine et du Québec, l'addition de ces impacts devient substantielle : le ministère des Finances du Québec estimait que le manque de travailleurs viendrait réduire la croissance économique de l'ensemble du Québec de 0,2 à 0,3 point de pourcentage par année à partir de 2020¹¹.

Bien que moins connues et documentées, les entraves à la mobilité des travailleurs à l'intérieur de la région métropolitaine sont un autre facteur qui contribue à aggraver les enjeux de recrutement et de rétention pour les entreprises. **Selon les résultats du même sondage, il s'agirait d'un facteur aggravant la rareté de travailleurs pour le tiers des entreprises de la métropole.**

Parmi l'arsenal de mesures visant à pallier la pénurie de travailleurs, celles facilitant la mobilité s'avèrent ainsi tout à fait pertinentes, puisqu'elles permettent de répondre à certaines attentes et préoccupations de la main-d'œuvre (l'accessibilité du lieu de travail figure parmi les principaux critères de sélection d'un employeur pour les travailleurs montréalais, selon un second sondage mené par la Chambre), tout en rapprochant employés et employeurs sur le plan géographique. Alors que les instances gouvernementales et les autorités de transport ont un rôle de premier plan à jouer afin d'assurer la fluidité des déplacements et une desserte en transport en commun adéquate et équitable sur l'ensemble du territoire, les entreprises disposent elles aussi de plusieurs leviers sur lesquels elles peuvent agir. Ces leviers permettent ultimement d'améliorer leur capacité à attirer et à conserver leurs employés.

Dans un souci continu de soutenir la croissance des entreprises du Grand Montréal, la mobilité représente un dossier prioritaire pour la Chambre, qui intervient en faveur d'infrastructures de transport durables et modernes depuis de nombreuses années. En ce sens, la Chambre participe activement aux discussions sur la mobilité et a lancé plusieurs initiatives pour mieux outiller les entreprises montréalaises. En voici quelques exemples.

- En 2017, avec le soutien du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, du Fonds d'action québécois pour le développement durable et des centres de gestion des déplacements MOBA et Voyagez Futé, la Chambre a lancé le projet pilote « Les employeurs s'activent pour la mobilité » afin d'accompagner les organisations dans la mise en place d'un plan de gestion des déplacements et de mesures concrètes de mobilité durable.
- En 2019, en collaboration avec la CDPQ Infra, la Chambre a réuni 200 gestionnaires d'entreprises afin de faciliter l'appropriation de solutions et pratiques de mobilité dans le cadre des travaux du Réseau express métropolitain (REM).
- En 2019, la Chambre a également présenté des recommandations au ministère des Transports du Québec dans le mémoire *Pour un financement visionnaire de la mobilité*, qui définit des pistes de solution afin de pérenniser les sources de financement liées aux infrastructures et aux équipements de transport.

11 Gouvernement du Québec (2019), *Plan budgétaire 2019-2020*, [En ligne : http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2019-2020/fr/documents/PlanBudgetaire_1920.pdf?fbclid=IwAR28xqEKUllRenRYHjnSTJvgFh52rbp9nncK27d3bABkmpSblSHLTegOSwc].

Objectifs de l'étude

La présente étude s'inscrit donc dans les efforts de la Chambre pour favoriser la mobilité durable et réduire les coûts liés à la congestion dans la métropole. Elle se base sur le contexte de pénurie de main-d'œuvre et des enjeux de mobilité des travailleurs qui affectent les entreprises du Grand Montréal afin de souligner l'importance de la mise en œuvre d'initiatives porteuses pour diminuer les entraves liées à la mobilité des travailleurs.

Plus précisément, cette étude s'inscrit dans la volonté de la Chambre de :

- **Sensibiliser** les entreprises aux avantages liés à la participation à des initiatives visant à améliorer la mobilité de leurs employés, ainsi qu'aux avantages qui en découlent;
- **Proposer** des solutions pour faciliter ou réduire les besoins en déplacement des travailleurs, notamment pour les entreprises qui sont situées à l'extérieur du centre-ville;
- **Outils** les entreprises qui souhaitent mettre en place des mesures concrètes de mobilité durable;
- **Contribuer** à diminuer la pression sur le réseau routier et à diminuer les coûts de la congestion.

Méthodologie

Dans le cadre de cette étude, deux sondages ont été menés et les résultats sont présentés tout au long du présent document¹². Le premier a été réalisé auprès des travailleurs du Grand Montréal afin de déterminer l'importance qu'ils accordent à la mobilité, et le second, auprès des entreprises de la métropole afin d'évaluer leur niveau d'engagement dans la mise en place de solutions. Des études de cas ont également permis de documenter des initiatives inspirantes lancées par des entreprises du Grand Montréal. Ces démarches se sont déroulées du 5 au 26 février 2020.

Ce rapport comporte six grands chapitres

- Le **chapitre 1** présente les trois grands facteurs expliquant le phénomène de rareté de la main-d'œuvre et l'importance de faciliter la mobilité des travailleurs dans le contexte actuel.
- Le **chapitre 2** se penche sur les entraves à la mobilité dans le Grand Montréal et donne un aperçu de la perception des entreprises et des travailleurs quant à la desserte en transport en commun et à la fluidité routière à travers la métropole.
- Le **chapitre 3** aborde l'importance de la mobilité comme outil d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.
- Le **chapitre 4** fait ressortir les facteurs clés de succès pour la mise en œuvre réussie d'initiatives de mobilité des employés.
- Le **chapitre 5** brosse un portrait des initiatives mises en place par six entreprises du Grand Montréal.
- Le **chapitre 6** conclut en présentant une série de pistes d'action pour favoriser la mise en place d'initiatives de mobilité.

12 Pour plus de détails sur l'approche utilisée dans le cadre de cette étude, veuillez vous reporter à l'annexe A.

Le rapport fait également référence à certains termes et concepts qu'il convient de bien définir afin de favoriser la compréhension commune de tous les lecteurs.

Le terme **Grand Montréal** fait référence au territoire défini par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), qui est composée de 82 municipalités. Étant donné la disponibilité des données statistiques, certaines analyses présentées dans ce rapport se basent sur le pourtour de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal. Ce territoire comprend les villes de Montréal, de Laval, de Longueuil ainsi que 90 autres municipalités environnantes, ce qui correspond à peu de chose près au territoire défini par la CMM.

Le document fait également référence aux **services de transport en commun lourds ou structurants** appelés ainsi en raison de l'ampleur des infrastructures qu'ils nécessitent et de leurs impacts dans le développement d'un territoire donné. Pour cette étude, nous incluons dans cette définition le train de banlieue, le métro (incluant le prolongement de la ligne bleue), le futur Réseau express métropolitain (REM), ainsi que le projet de ligne de service rapide d'autobus Pie-IX (SRB Pie-IX).


La **mobilité** renvoie à la notion d'accessibilité des lieux de destination et à la capacité des personnes à s'y rendre. Selon la définition proposée par l'organisation Vivre en ville¹³, la mobilité est donc un concept différent de celui du transport, car elle désigne également les déplacements potentiels et les conditions spatiales, économiques et sociales qui permettent ou contraignent ces déplacements éventuels. Le présent rapport utilise le terme de mobilité pour désigner l'ensemble des facteurs influençant la facilité, la distance parcourue et la fluidité des déplacements des travailleurs du Grand Montréal.

Par moments, le rapport fait également référence aux grands principes sous-jacents à la mobilité durable intégrant les notions suivantes¹⁴:

- **Équité** : un système de transport qui permet aux personnes de satisfaire leurs principaux besoins d'accès d'une manière équitable, sécuritaire et compatible avec la santé;
- **Efficacité** : un système de transport dont le coût est raisonnable, qui fonctionne efficacement, qui offre un choix de moyens de transport et qui appuie une économie dynamique;
- **Pérennité** : un système de transport qui réduit la consommation d'espace et de ressources, qui s'intègre au milieu et qui réduit les émissions de gaz à effet de serre ainsi que les déchets.

13 Via le site Web de Collectivités viables, une initiative de Vivre en ville, [En ligne : <http://collectivitesviables.org/articles/mobilite-durable.aspx>].

14 Voir note n° 11.



Chapitre 1 : L'importance de la mobilité dans un contexte de rareté de main-d'œuvre

Le phénomène de rareté de main-d'œuvre touche de nombreuses entreprises du Québec, et le Grand Montréal n'y échappe pas. Les facteurs derrière les pénuries observées sont connus et largement documentés : ralentissement de la croissance de la population en âge de travailler; vigueur de l'économie et demande soutenue de travailleurs; inadéquations entre les besoins des entreprises et la disponibilité des travailleurs. Ces inadéquations concernent notamment les écarts entre les compétences recherchées par les entreprises et la disponibilité de travailleurs qualifiés, ainsi que l'écart entre l'emplacement des emplois et des bassins de travailleurs. Sur ce dernier élément et dans un contexte de rareté de travailleurs, la mobilité revêt une importance cruciale, car elle permet de rapprocher travailleurs et employeurs et ainsi de réduire les inadéquations entre l'offre et la demande de travailleurs. Ce premier chapitre présente tour à tour chacun des trois grands facteurs derrière la rareté de main-d'œuvre actuelle.

1.1 Une forte demande de travailleurs engendrée par une croissance économique vigoureuse

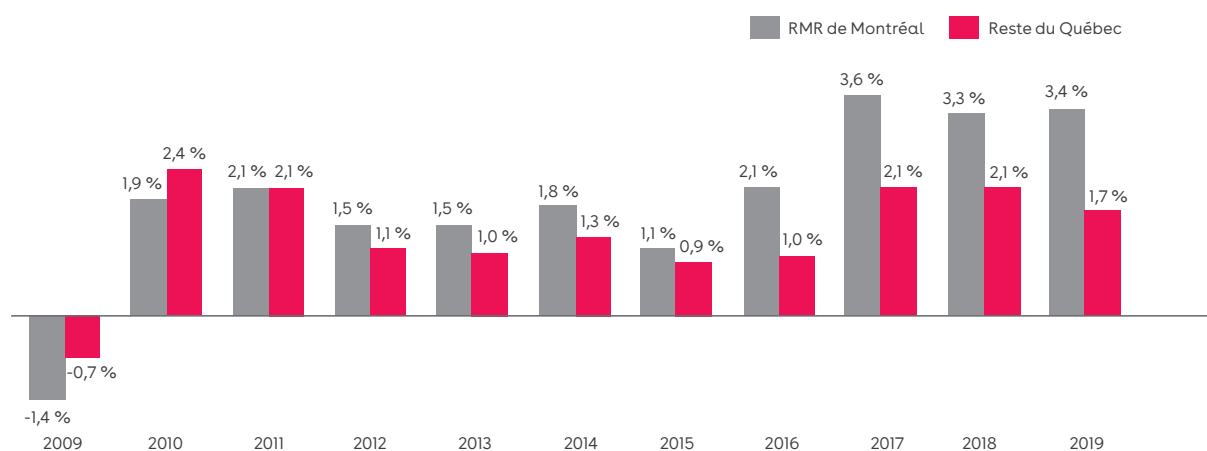
L'économie du Québec connaît une croissance vigoureuse depuis les trois dernières années avec une cadence supérieure à 2,0 %, et se distingue au sein de l'économie canadienne. Ce rythme se révèle 20 % plus rapide que celui du Canada (croissance moyenne de 2,6 % sur la période 2017 à 2019 pour le Québec et de 2,1 % pour le Canada). Cette bonne performance s'explique notamment par un marché immobilier résidentiel plus stable qu'au Canada et qui poursuit une tendance haussière; une base économique diversifiée qui réduit la dépendance à une industrie spécifique (comme le pétrole dans certaines provinces canadiennes); et une amélioration notable du marché du travail favorisant la consommation des ménages¹⁵.

Montréal, au cœur de la croissance économique du Québec, continue de jouer un rôle de locomotive pour la province. Les investissements massifs en infrastructure, dont l'échangeur Turcot, le pont Champlain ainsi que le futur Réseau express métropolitain (REM), ont contribué à la croissance plus rapide du PIB et de l'emploi dans la métropole. Le développement immobilier est également en forte croissance, non seulement sur l'île de Montréal, mais aussi sur la Rive-Sud, situation attribuable en partie à l'arrivée du REM, dont on observe déjà les retombées considérables sur les valeurs des terrains tout au long de son parcours¹⁶.

Avec une base économique diversifiée, Montréal a su se positionner avantageusement dans plusieurs secteurs d'activité de pointe, notamment celui de l'intelligence artificielle, grâce à un écosystème fort formé d'universités et de centres de recherche (ex. : Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal - MILA), d'entreprises locales (ex. : Element AI, Imagia) et d'entreprises internationales (ex. : Facebook, Google, DeepMind, Thales)¹⁷. De plus, une masse importante d'entreprises dans des secteurs porteurs comme celui de l'aérospatiale ou du multimédia contribue à faire de Montréal un centre actif et innovateur.

Ces différents facteurs contribuent à la vigueur de l'économie montréalaise, dont les taux de croissance ont été largement supérieurs à la croissance économique du reste du Québec de 2016 à 2019 (voir figure 1). En 2019, Montréal a d'ailleurs affiché une croissance deux fois supérieure à celle du reste du Québec.

Figure 1 : Évolution de la croissance du PIB aux prix de base de la RMR de Montréal et du reste du Québec de 2009 à 2019, en %, dollars de 2012



Source : Conference Board of Canada, Analyse KPMG

15 Desjardins (2019), *Études économiques*, « Essor de l'économie du Québec : de nombreux facteurs derrière la période de résilience actuelle », [En ligne : <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv120919f.pdf?resVer=1575907386000>].

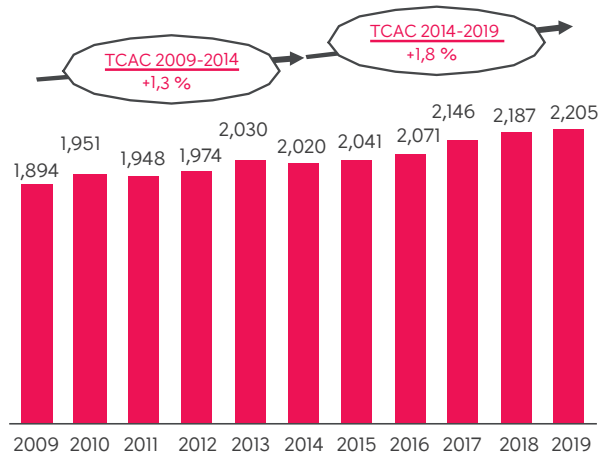
16 Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) (2020), *Évaluation du marché de l'habitation, RMR de Montréal*, [En ligne : <https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/data-research/publications-reports/housing-market-assessment/2020-q01/housing-market-assessment-montreal-68619-2020-q01-fr.pdf?rev=e7433720-3fd6-4954-bb9d-272c9626a5e1>].

17 Investissement Québec (2020), *Montréal, centre mondial de l'intelligence artificielle*, [En ligne : <https://www.investquebec.com/international/fr/secteurs-activite-economique/technologies-information-communications/Montreal-centre-mondial-de-l-intelligence-artificielle.html>].

Ce dynamisme s'est traduit par une forte création d'emplois. Au cours des cinq dernières années, le taux de croissance de l'emploi dans la RMR de Montréal s'est accéléré et 185 000 emplois ont été créés (voir figure 2); la progression de l'emploi y a aussi été plus importante que pour le reste du Québec (voir figure 3).

Figure 2 : Évolution du nombre d'emplois dans la RMR de Montréal

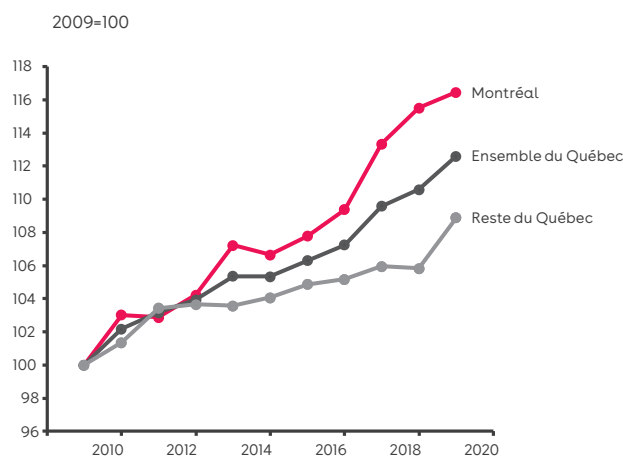
De 2009 à 2019, milliers d'emplois et croissance en %



Source : Institut de la statistique du Québec, Analyse KPMG

Figure 3 : Indice de la croissance de l'emploi, RMR de Montréal, Québec et reste du Québec

De 2009 à 2019, base 100 = 2009



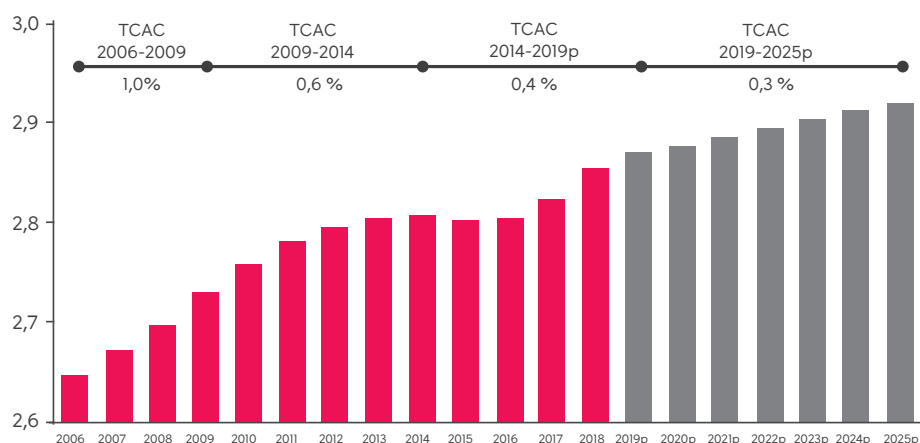
Source : Institut de la statistique du Québec, Analyse KPMG

1.2 Une offre de travailleurs qui peine à suivre le rythme

Or, sur la même période, la population active de la RMR, soit la population âgée de 15 à 64 ans, n'a pas suivi le même rythme. De 2014 à 2019p, le taux de croissance annuel composé (TCAC) de cette population était de 0,4 %, soit cinq fois moins que la croissance de l'emploi (TCAC de 2,0 % sur la période 2014 à 2019) et six fois moins que la croissance du PIB (TCAC de 2,3 % sur la période 2014 à 2017). De surcroît, le nombre de travailleurs potentiels n'augmente pas au même rythme que par le passé et les projections montrent que cette tendance se poursuivra dans les années à venir. L'une des principales causes de ce ralentissement est le vieillissement de la population¹⁸, phénomène qui n'est pas nouveau, mais qui continue sa progression. On estime d'ailleurs que d'ici 2035, près d'une personne sur quatre (23 %) à Montréal sera âgée de 65 ans et plus, comparativement à 14 % en 2008.

18 Ministère du Travail (2018), *État d'équilibre du marché du travail*, [En ligne : https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_etat_equilibre.pdf].

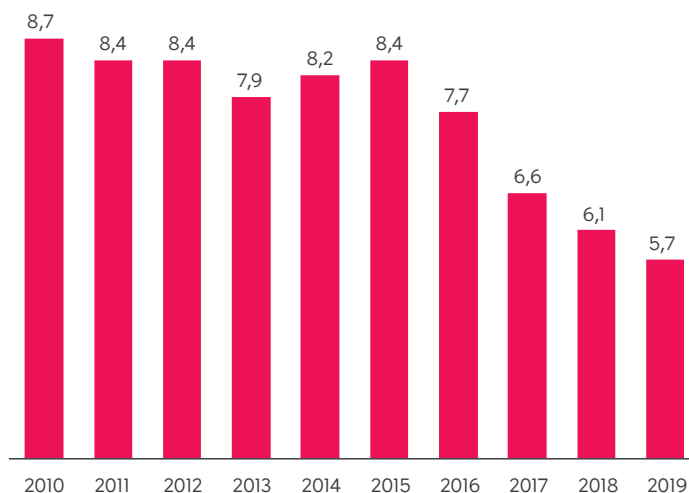
Figure 4 : Évolution et projection de la population des 15 à 64 ans dans la RMR de Montréal
2006-2025p, total en millions d'habitants et TCAC en %



TCAC : taux de croissance annuel composé
Source : Institut de la statistique du Québec, Analyse KPMG

La croissance économique soutenue favorisant la création d'emplois, combinée à un ralentissement de la croissance du bassin de travailleurs disponibles, a mené à une réduction rapide du taux de chômage (figure 5). De 2015 à 2019, le taux de chômage annuel moyen de la RMR de Montréal est ainsi passé de 8,4 % à 5,7 %, soit son plus bas niveau depuis 2001 (dernière donnée disponible)¹⁹. En parallèle, les taux de postes vacants dans les régions administratives de Montréal et de Laval s'établissaient à 3,4 % et 3,7 % respectivement, soit près du double des niveaux observés en 2015.

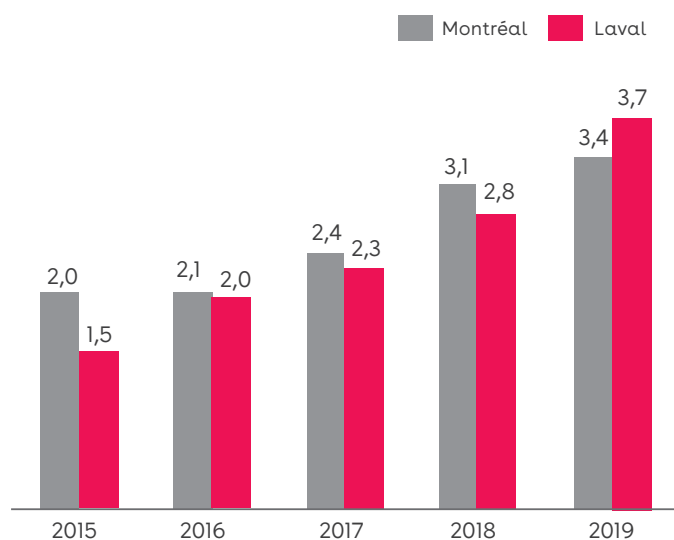
Figure 5 : Évolution du taux de chômage dans la RMR de Montréal
De 2009 à 2019, en %



Source : Institut de la statistique du Québec, Analyse KPMG

¹⁹ Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Figure 6 : Évolution du taux de postes vacants pour les régions administratives de Montréal et de Laval
De 2015 à 2019, en %



Remarque : La statistique sur les postes vacants est uniquement disponible à l'échelle des régions administratives de Montréal (correspondant au territoire de l'île de Montréal) et de Laval. En proportion, ces deux régions administratives représentent 60 % de la RMR de Montréal en termes de nombre d'emplois.
Source : Statistique Canada, Analyse KPMG





1.3 Un déséquilibre entre les besoins des entreprises et la disponibilité des travailleurs

Bien que le vieillissement de la population joue un rôle de premier plan dans la réduction du bassin de main-d'œuvre, la pénurie observée dans certains secteurs ou entreprises peut également être liée à une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Ces inadéquations sont habituellement de quatre grands ordres :

- **Qualitatives** : l'inadéquation ou le déséquilibre entre les compétences recherchées par les employeurs et la disponibilité des travailleurs qualifiés;
- **Informationnelles** : la mauvaise communication entre employeurs disposant de postes vacants et les candidats disponibles pour travailler;
- **Préférentielles** : l'attractivité des emplois disponibles du point de vue du travailleur;
- **Géographiques** : la main-d'œuvre disponible n'est pas établie là où les entreprises ont des besoins en matière d'emploi.

Tel que présenté dans le tableau ci-dessous, ces inadéquations peuvent se présenter à différents niveaux et constituent tour à tour différents facteurs explicatifs à la pénurie de main-d'œuvre.

Tableau 1 : Facteurs explicatifs de la rareté de main-d'œuvre liée aux inadéquations sur le marché du travail

FACTEUR	EXPLICATION	EXEMPLES
Qualitatif 	L'inadéquation ou le déséquilibre entre les compétences recherchées par les employeurs et la disponibilité des travailleurs qualifiés	<ul style="list-style-type: none"> Les besoins des employeurs changent rapidement. Selon le ministère du Travail du Québec, d'ici 2026, la majorité des emplois créés seront de type « hautement qualifié », puisque les entreprises déploient de plus en plus de solutions technologiques pour assurer le virage numérique de leur organisation²⁰. D'après un sondage mené par le Conseil du patronat du Québec, l'inadéquation entre les besoins des organisations et les programmes de formation des établissements serait à l'origine de problèmes de recrutement pour plusieurs postes plus qualifiés dans les entreprises²¹.
Informationnel 	La mauvaise communication entre employeurs disposant de postes vacants et les candidats disponibles pour travailler	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux réalisés par l'ISQ sur la surqualification professionnelle expliquent qu'une mauvaise adéquation des emplois et des compétences serait en partie liée à une mauvaise information entre les employeurs et les employés, ou bien à une demande de niveau de qualification par les employeurs qui ne serait pas justifiée.
Préférentiel 	L'attractivité des emplois disponibles du point de vue du travailleur	<ul style="list-style-type: none"> Certains secteurs d'activité souffrent d'un problème d'image qui nuit à leur pouvoir d'attraction auprès des jeunes travailleurs. Selon certains, ce serait le cas notamment des professions manufacturières qui seraient peu valorisées aujourd'hui au Québec. Selon les dernières données publiées par Statistique Canada, 36 % des postes vacants au troisième trimestre 2019 ne nécessitaient aucune scolarité minimale. Une part de la pénurie pourrait donc être expliquée par un refus des candidats à occuper un emploi pour lequel ils seraient surqualifiés.
Géographique 	La main-d'œuvre disponible n'est pas établie là où les entreprises ont des besoins en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> La pénurie de main-d'œuvre géographique fait référence aux spécialisations observées dans certaines régions. Par exemple, au Canada, l'Alberta est reconnue pour sa forte concentration d'emplois dans l'industrie pétrolière et gazière. Afin de combler cette demande, plusieurs travailleurs doivent se déplacer, puisque les autres provinces canadiennes n'offrent pas les mêmes possibilités. Au sein du Grand Montréal, certains secteurs d'activité sont fortement concentrés au sein d'un seul pôle d'emploi (ou d'un petit nombre de pôles d'emploi). Par exemple, le centre-ville de Montréal connaît une forte concentration d'emplois de services professionnels ou encore en finance et assurances, alors que l'agglomération de Longueuil se spécialise dans une variété de produits manufacturés (aérospatiaux, impression, aliments, meubles, produits chimiques et plastiques, etc.). Ainsi, la nature des postes à pourvoir par les entreprises de ces secteurs ne correspond pas nécessairement au lieu de résidence des travailleurs qualifiés.

Source : Ministère du Travail, Conseil du patronat du Québec, Institut de la statistique du Québec, Banque Nationale, Statistique Canada, Analyse KPMG

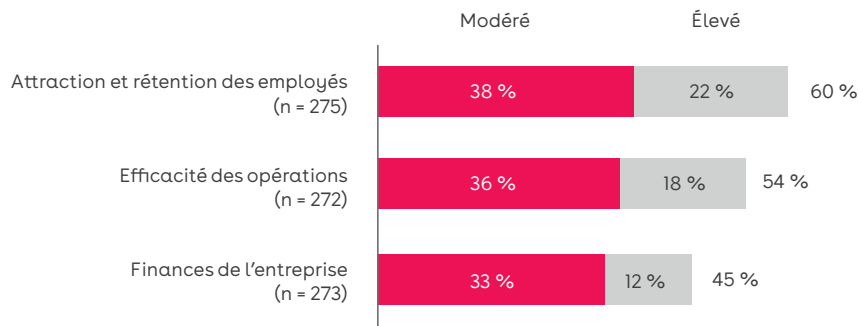
20 Ministère du Travail (2018), *État d'équilibre du marché du travail*, [En ligne : https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fchiers/pdf/Publications/00_etat_equilibre.pdf]

21 Conseil du patronat du Québec, 2016. Sondage auprès des employeurs québécois, [En ligne : <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/sondage1016.pdf>].

Alors que ces facteurs sont toujours présents à différents niveaux dans une économie et expliquent qu'un chômage dit « naturel » subsiste, sans égard au dynamisme économique, certains facteurs devraient avoir un impact moins important sur la disponibilité de travailleurs lorsqu'on circonscrit l'analyse au territoire du Grand Montréal. C'est le cas notamment des déséquilibres géographiques : sous réserve de réseaux de transport fluides et d'une offre de transport en commun adéquate, les déséquilibres géographiques à l'échelle régionale devraient, en théorie, être limités.

Or, la mobilité représente à Montréal un facteur aggravant la pénurie de travailleurs pour une proportion très significative d'entreprises. Parmi les entreprises ayant indiqué que la desserte en transport en commun ou que la fluidité des transports sur les routes desservant leur emplacement était mauvaise ou très mauvaise (soit 56 % des entreprises sondées dans le cadre de l'étude), 60 % ressentent des impacts modérés à élevés liés aux entraves à la fluidité sur leur capacité à attirer et retenir des employés. **C'est donc dire que le tiers des entreprises de la région métropolitaine ressentent des effets des entraves à la mobilité sur leur capacité à recruter et retenir de la main-d'œuvre.**

Figure 7 : Impact du manque de transport en commun ou de la fluidité de la circulation sur l'entreprise 2020, base : pour les entreprises ayant mentionné que la qualité de la desserte en transport en commun ou la fluidité routière était plutôt mauvaise ou très mauvaise, excluant la non-réponse



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Le chapitre 2 permet de mieux comprendre certains des enjeux liés à la mobilité des travailleurs dans le Grand Montréal. Comme il en sera question au chapitre suivant, l'étalement urbain, la croissance des emplois hors pôle centre-ville et une qualité inégale de la desserte en transport en commun des différents pôles économiques du Grand Montréal contribuent à accentuer la congestion routière et les entraves aux déplacements des travailleurs. Ceci limite l'attractivité des employeurs établis dans ces pôles d'emploi, ce qui aggrave pour ces derniers les enjeux et les coûts associés à la pénurie actuelle de travailleurs.

Chapitre 2 : Les entraves à la mobilité dans le Grand Montréal

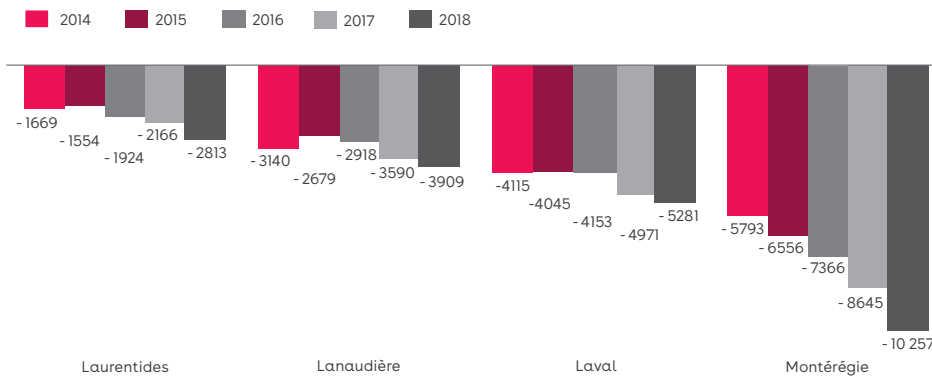
Les défis de mobilité des travailleurs du Grand Montréal émanent d'un étalement urbain qui se poursuit et qui contribue à la congestion routière, d'une croissance des emplois à l'extérieur de l'île de Montréal, ce qui vient modifier les trajectoires des navetteurs, ainsi que d'une desserte sous-optimale en transport en commun lourd dans la plupart des pôles d'emploi de la métropole. Ce chapitre présente ces trois facteurs, tout en fournissant un aperçu de l'appréciation qu'ont les entreprises et les travailleurs de la desserte en transport en commun et de la fluidité de la circulation routière sur l'ensemble du territoire de la métropole.



2.1 Un étalement urbain qui se poursuit et qui contribue à la congestion routière

Parce qu'il accroît les déplacements des personnes à l'intérieur du territoire, l'étalement urbain est l'un des principaux facteurs contribuant à la congestion routière. De fait, l'île de Montréal enregistre année après année un solde migratoire négatif avec ses régions périphériques et cette tendance va même en s'accroissant (figure 8). Ce constat a également été démontré dans l'étude Origine-Destination de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM, 2018) dont les analyses présentent une croissance des ménages particulièrement soutenue sur les rives nord et sud du Grand Montréal, soit une augmentation de 7 % entre 2013 et 2018, contre 2 % pour Montréal, 3 % pour Laval et 4 % pour Longueuil.

Figure 8 : Solde migratoire de Montréal avec les régions administratives en périphérie
De 2014 à 2018, en nombre de personnes

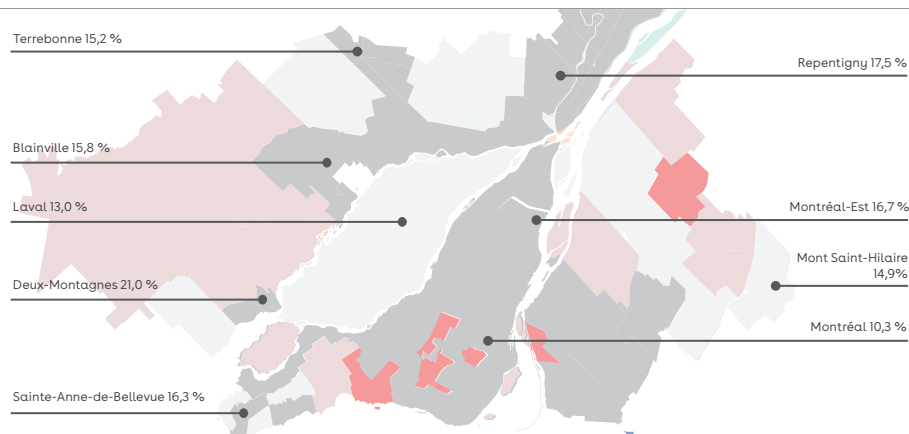


Sources : Statistique Canada (2016), Aviséo Conseil

Comme les emplois sont davantage concentrés sur l'île de Montréal (60 % de tous les emplois de la RMR), l'étalement urbain entraîne le déplacement de milliers de navetteurs qui doivent parcourir des dizaines de kilomètres pour aller travailler quotidiennement, ce qui se traduit par un accroissement du nombre de véhicules et contribue à la congestion routière.

Une étude sur la durée des trajets du domicile au lieu de travail démontre d'ailleurs que les secteurs périphériques à l'agglomération de Montréal sont les plus touchés par les enjeux de mobilité. Comme il est présenté à la figure 9, de 15 % à 25 % des travailleurs des municipalités de Deux-Montagnes, de Sainte-Anne-de-Bellevue, de Montréal-Est, ainsi que la moitié des travailleurs de la Rive-Nord de Montréal (notamment Blainville, Terrebonne et Repentigny), effectuent des trajets de longue durée (60 minutes ou plus) pour se rendre sur leur lieu de travail. Or, cette proportion est de 10 % pour Montréal.

Figure 9 : Part des navetteurs dont la durée du trajet domicile-lieu de travail est de 60 minutes et plus
2016, en %

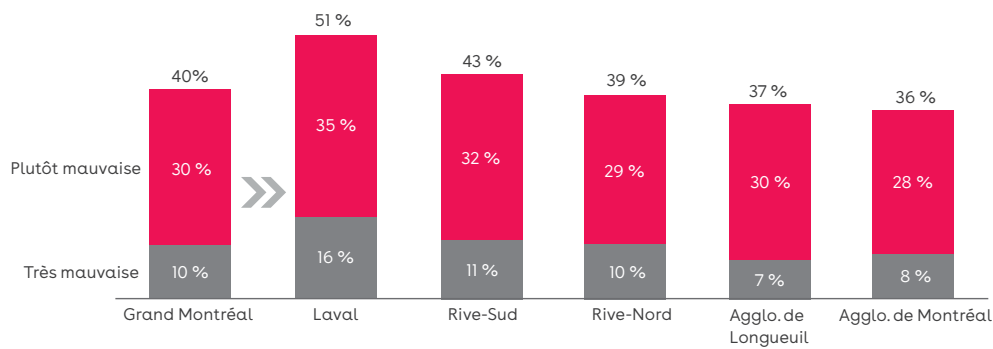


Source : CMM - Grand Montréal en statistiques, « Part des navetteurs dont la durée du trajet domicile-lieu de travail est de 60 minutes ou plus » à partir des données de Statistique Canada, Recensement de la population, 2016, Analyse KPMG

2,6 % - 9,9 % 10,0 - 12,4 12,5 - 14,9 15,0 - 25,0 ND ou NA

Selon les résultats du sondage sur la mobilité réalisé dans le cadre de cette étude, 40 % des travailleurs du Grand Montréal perçoivent la fluidité de la circulation sur les routes comme étant mauvaise ou très mauvaise. Cette proportion varie cependant légèrement entre les secteurs du Grand Montréal, allant de 36 % pour les résidents de l'agglomération de Montréal à 51 % pour les résidents de Laval.

Figure 10 : Perception de la fluidité routière par les travailleurs du Grand Montréal selon le lieu de résidence 2020, base : travailleurs, excluant les non-réponses, n = 1 032



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Évidemment, l'étalement urbain n'est pas le seul facteur pouvant accroître la congestion routière, puisque les chantiers de construction, les accidents ou encore les conditions météorologiques sont également des éléments aggravants dont il faut tenir compte. Cependant, ces derniers peuvent être considérés comme aléatoires et ponctuels, contrairement à la congestion récurrente causée par les déplacements journaliers des travailleurs²².

2.2 Une croissance des emplois hors du centre-ville de Montréal qui modifie les trajectoires des navetteurs

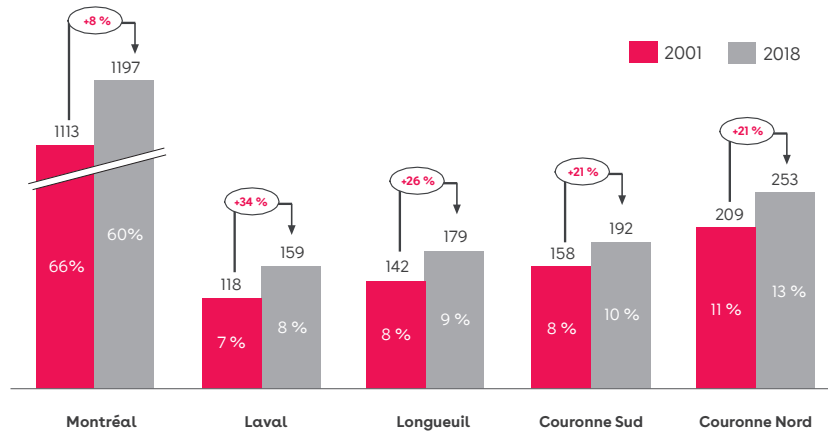
Bien que l'emploi continue d'être davantage concentré sur l'île de Montréal, l'expansion économique des dernières années a grandement profité aux zones périphériques du Grand Montréal. Ce faisant, la part des emplois dans l'agglomération de Montréal a diminué de 66 % à 60 % entre 2001 et 2018 (voir figure 11). L'enquête Origine-Destination réalisée par l'ARTM démontre d'ailleurs que les déplacements effectués en période de pointe matinale pour le travail à destination des banlieues ont augmenté de 12 % entre 2013 et 2018.

La croissance de l'emploi à l'extérieur du « centre » s'observe également au sein de l'agglomération de Montréal, alors que les emplois à l'extérieur du centre-ville ont crû plus rapidement au cours des dernières années. Plus précisément, le Centre-Est et le Grand Sud-Ouest de Montréal ont connu une croissance de l'emploi de 11,9 % et 30,3 % respectivement entre 2001 et 2018, contre 6,9 % pour le secteur du centre-ville.

22 ADEC (16 avril 2018), *Coûts socioéconomiques de la congestion routière à Laval et dans la Couronne Nord*, [En ligne : https://promo.laval.ca/solution-reseau/docs/rapport_ADEC_couts-congestion-routiere.pdf].

Figure 11 : Emploi selon le lieu de travail pour les régions de la RMR de Montréal

2001 et 2018, nombre d'emplois en milliers, part du Grand Montréal en % et variation totale 2001-2018 en %



Source : Consortium de la CMM à partir des données de Statistique Canada (Registre des entreprises, recensements, enquête nationale auprès des ménages et enquête sur la population active), Analyse KPMG

Or, le réseau de transport en commun lourd²⁰ actuel (voir carte en [annexe B](#)) est principalement concentré et orienté pour desservir le centre de l'île de Montréal. Selon Sylvain Yelle, directeur général du réseau exo, responsable des transports collectifs dans les couronnes, le développement des pôles d'emploi hors de l'agglomération de Montréal contribue aujourd'hui à une plus forte demande de services locaux et les services offerts aux banlieues sont donc moins adaptés à leurs besoins²¹. Effectivement, les couronnes nord et sud ne sont reliées au reste du Grand Montréal que par un seul mode de transport structurant, soit le train de banlieue, et le trajet de celui-ci est orienté vers Montréal.

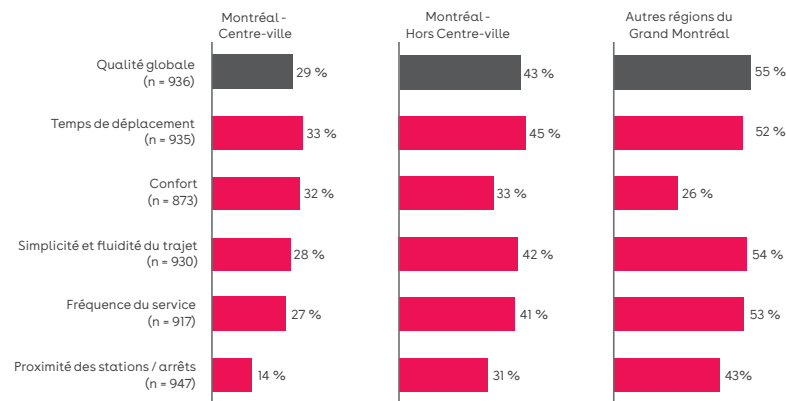
Le sondage auprès des travailleurs réalisé dans le cadre de cette étude nous permet d'ailleurs de constater que la qualité de la desserte du transport en commun (temps de déplacement, confort, simplicité et fluidité du trajet, fréquence du service, proximité des stations / arrêts) est beaucoup moins bien perçue par les travailleurs à destination des secteurs hors du centre-ville de Montréal. Par exemple, la qualité globale de la desserte est perçue comme étant plutôt mauvaise ou mauvaise par 55 % des répondants allant travailler à l'extérieur de l'île de Montréal, contre 29 % pour les travailleurs du centre-ville. Les éléments les plus mal perçus sont la simplicité et la fluidité du trajet, la fréquence du service et le temps total de déplacement.

Figure 12 : Perception de la desserte en transport en commun par les travailleurs selon leur lieu de travail

(temps de déplacement, confort, simplicité et fluidité du trajet, fréquence du service, proximité des stations / arrêts)

le % représentant les travailleurs ayant une perception plutôt mauvaise ou très mauvaise

2020, base : tous les travailleurs, excluant les non-réponses



Remarque : Le pôle Centre-ville a été circonscrit à l'arrondissement Ville-Marie.
Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

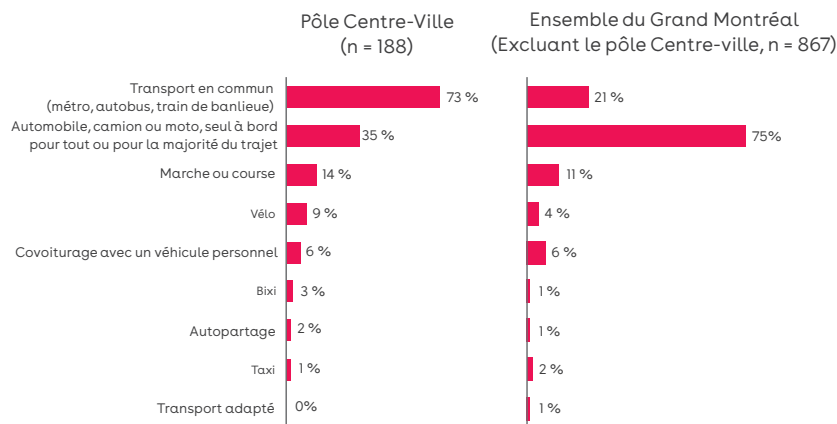
23 Voir définitions en page 5

24 La Presse (21 janvier 2020), « Transport collectif dans les couronnes : des projets pour s'adapter aux besoins », [En ligne : <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/202001/20/01-5257626-transports-collectifs-dans-les-couronnes-des-projets-pour-sadapter-aux-besoins.php>].

Il n'est donc guère surprenant de constater que les travailleurs dans les secteurs hors du centre-ville se déplacent proportionnellement plus en auto : 75 % des employés travaillant à l'extérieur du centre-ville utilisent la voiture lors de leurs déplacements du lieu de résidence au lieu de travail et 21 % les transports en commun (métro, autobus, train de banlieue). À l'inverse, 35 % des travailleurs du centre-ville utilisent leur voiture et 73 % un mode de transport en commun²⁵. **Ces chiffres suggèrent une offre de transport en commun qui est sous-optimale hors du centre-ville de Montréal, ainsi que des difficultés d'accès.**

Figure 13 : Modes de transport les plus souvent utilisés lors d'un même déplacement du lieu de résidence au lieu de travail

2020, base : tous les travailleurs, excluant les non-réponses

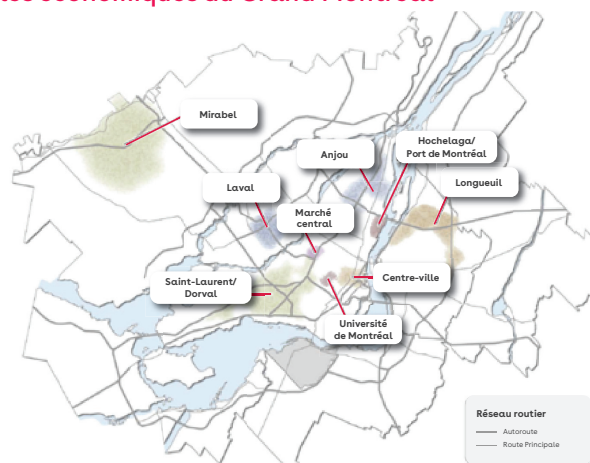


Remarque : Les répondants pouvaient sélectionner plusieurs modes de transport. Le pôle Centre-ville a été circonscrit à l'arrondissement Ville-Marie.
Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs

2.3 Des pôles économiques mal desservis par le transport en commun lourd

Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD)²⁶ identifie neuf grands pôles économiques sur le territoire du Grand Montréal où se concentre un nombre important d'emplois²⁷; ces pôles sont illustrés à la figure 14. Selon les données du plus récent recensement, on estime que ces pôles regroupaient 35 % des emplois de l'ensemble du Grand Montréal en 2016 (voir tableau 2).

Figure 14: Carte des pôles économiques du Grand Montréal



Source : CMM (septembre 2018), Cahiers métropolitains, no 7, « Suivi du PMAD 2012-2018 »

25 Les répondants pouvaient sélectionner plusieurs modes de transport.

26 Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) est l'outil dont les élus des 82 municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal se sont dotés afin d'assurer la compétitivité et l'attractivité du Grand Montréal dans une perspective de développement durable. (Source : CMM, septembre 2018, « Suivi du PMAD 2012-2018 », [En ligne : <https://cmm.qc.ca/documentation/cahiers-metropolitains/cahiers-metropolitains-no7/>])

27 Les pôles d'emploi, établis sur la base des secteurs de recensement, présentent une concentration importante d'emplois d'un minimum de 5000 emplois dans un territoire dont la vocation principale est économique (c'est-à-dire dont le rapport entre l'emploi et la population active qui y réside est supérieur à 1). (Source : CMM)

Une analyse des points d'accès en transport lourd (actuels et projetés) permet de constater qu'à l'exception du pôle Centre-ville, les pôles économiques du Grand Montréal ont peu ou pas de points d'accès en TC lourd. Le tableau 2 présente la distribution des différents points d'accès dans l'ensemble des neuf pôles économiques. Les points d'accès peuvent prendre plusieurs formes, soit des accès au réseau de transport en commun métropolitain existant (train de banlieue, métro, stationnements incitatifs et terminus), ou encore au réseau projeté d'ici 2025 (notamment ceux du Réseau express métropolitain (REM) ou du prolongement du métro). L'identification de ces accès a été réalisée à partir de l'inventaire des aires TOD (Transit-Oriented Development) du Grand Montréal²⁸, puisque l'aménagement de ces aires s'articule autour du réseau de transport collectif. Lorsque possible, nous y avons également ajouté l'indice d'accessibilité durable établi par la Ville de Montréal. À noter que cet indice renvoie à l'accessibilité aux secteurs industriels et non aux pôles économiques

Dès lors, leur étendue géographique peut différer de celle des pôles économiques. La note donne néanmoins une indication des enjeux de mobilité à l'intérieur de ces zones.

Tableau 2 : Analyse de la desserte en transport en commun des pôles économiques du Grand Montréal

Indicateurs variés

PÔLES ÉCONOMIQUES	EMPLOIS ^I (% DU GRAND MONTRÉAL)	NOMBRE DE POINTS D'ACCÈS ACTUELS ^{II}	NOMBRE DE POINTS D'ACCÈS PROJETÉS ^{II}	TYPE DE POINTS D'ACCÈS ^{II}	INDICE D'ACCESSIBILITÉ DURABLE ^{III}
Centre-ville	249 470 (14 %)	12	0	Gares et métro, REM projeté ^{IV}	17/20 (excellente)
Saint-Laurent / Dorval	187 450 (10 %)	6	4	Gares et métro, métro projeté, REM projeté	De 2/20 (très faible) à 11/20 (moyenne) selon le secteur
Laval	54 740 (3 %)	1	0	Métro	S. o.
Longueuil	41 950 (2 %)	1	0	Stationnement incitatif	S. o.
Anjou	38 750 (2 %)	1	1	Gare, métro projeté	7/10 (faible)
Université de Montréal	22 010 (1 %)	3	0	Métro, REM projeté ^{IV}	S. o.
Marché central	20 830 (1 %)	3	0	Métro et gare	13/20 (moyenne)
Mirabel	7 260 (\ll 1 %)	0	1	Gare projetée	S. o.
Hochelaga / Port de Montréal	5 930 (\ll 1 %)	3	0	Métro	7/10 (faible)
Ensemble des pôles économiques	628 390 (35 %)	30	6	-	-
Total du Grand Montréal	1,8 million (100 %)	130	26	-	-

Remarques

I- Statistique Canada, Recensement 2016. (Source : données tirées de CMM (septembre 2018), *Cahiers métropolitains*, no 7, « Suivi du PMAD 2012-2018 »)

II- La classification des points d'accès dans les différents pôles a été réalisée par les auteurs et le comité de pilotage de l'étude. Une part de subjectivité subsiste dans l'analyse des points d'accès desservant les différents pôles économiques. Le métro Sauvé a, par exemple, été exclu des points d'accès du pôle Marché central, puisqu'un autobus prend plus de 20 minutes pour se rendre au centre de la zone. Le tableau détaillé des points d'accès par pôle peut être consulté en annexe E. À noter également que la gare de train Ahuntsic a été ajoutée parmi les points d'accès du pôle Marché central, puisqu'elle dessert ce pôle, mais n'est pas dans la liste officielle des aires TOD. (Source : Répartition des aires TOD tirée de CMM (septembre 2018), *Cahiers métropolitains*, no 7, « Suivi du PMAD 2012-2018 »)

III- L'indice d'accessibilité durable a été préparé par le Service du développement économique de la Ville de Montréal. L'indice n'était donc pas disponible pour les pôles d'emploi en périphérie de l'agglomération de Montréal. Par ailleurs, cette analyse se concentre sur la desserte des secteurs industriels de Montréal, donc l'empreinte géographique n'est pas exactement la même que pour les pôles. L'accessibilité durable est définie par les accès en transport en commun lourd (ex. : gare, métro) et léger (ex. : lignes d'autobus). (Source : Service du développement économique de la Ville de Montréal)

IV- Les stations existantes du REM (ex. : McGill, Bonaventure, Édouard-Montpetit) ont été comptées dans les points d'accès actuels.

Source : Sources variées détaillées dans les notes, Analyse KPMG

28 Voir annexe B du *Règlement numéro 2018-73 modifiant le règlement numéro 2011-51 relatif au plan métropolitain d'aménagement*, [En ligne : https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/11/2018-73_R_modifiant_PMad.pdf, dernière mise à jour le 1er octobre 2019].

On constate ainsi que seule la desserte du pôle Centre-ville peut être considérée comme excellente, en raison notamment de ses 12 points d'accès reliés par plusieurs modes de transport lourd (métro, train, REM), ce qui explique la part modale du transport en commun considérablement plus élevée dans le centre-ville (voir figure 13). Par ailleurs, l'orientation de l'ensemble du réseau de transport en commun culmine vers cette zone regroupant à elle seule 14 % des travailleurs de l'ensemble du Grand Montréal.

Pour les autres pôles économiques du Grand Montréal, qui regroupent 20 % de l'emploi, la desserte est loin d'être optimale, et ce, pour différentes raisons en lien avec le nombre et la couverture géographique des points d'accès. En particulier, les points d'accès situés en périphérie des pôles ne permettent pas de desservir équitablement l'ensemble du territoire. En voici quelques exemples.

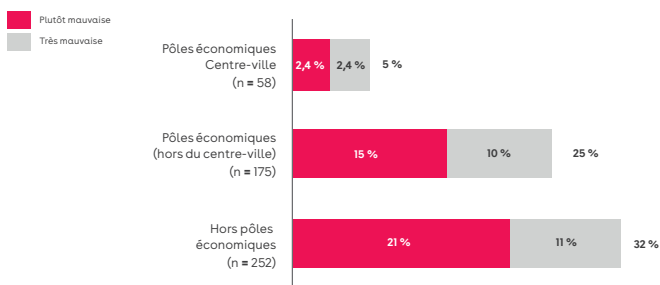
- Le **pôle économique Saint-Laurent / Dorval** est l'un des plus étendus géographiquement (environ 20 km d'est en ouest), ce qui explique que les indices d'accessibilité durable des secteurs industriels qui le composent varient beaucoup. Les points d'accès actuels sont situés soit à l'extrémité est (métros Namur, du Collège, Côte-Vertu et de la Savane) ou à l'extrémité sud (gares Dorval et Lachine) et desservent davantage la clientèle résidentielle se déplaçant vers le centre-ville. Ainsi, le secteur Côte-de-Liesse est particulièrement difficile d'accès en transport en commun et en transport actif (2/20 – accessibilité très faible). L'arrivée du REM permettra néanmoins de faciliter l'accès aux secteurs du Technoparc et de Pointe-Claire (11/20 – accessibilité moyenne).
- Pour le **pôle économique de Longueuil**, dont font partie des sièges sociaux d'entreprises comme Pratt & Whitney Canada, BMR, Lumenpulse et Trudeau et qui regroupe trois parcs industriels (Edison, Longueuil et Lavoisier), seul le stationnement incitatif de Mortagne est considéré comme un point d'accès, puisqu'il est desservi par deux lignes d'autobus. Cependant, il s'agit davantage d'un point pour sortir de la zone que d'un point d'entrée pour les travailleurs. Le pôle est situé à environ 10 km du métro Longueuil, qui n'est donc pas considéré dans les points d'accès. Les stations projetées du REM sur la Rive-Sud sont également situées hors pôle, ce qui ne permettra pas d'en améliorer la desserte.
- Une situation similaire s'observe à Laval, où la **station Montmorency**, située à l'extrémité sud du pôle économique, ne permet pas de desservir adéquatement l'ensemble du territoire. Il faut compter un trajet d'autobus de près de 30 minutes à partir de la station de métro pour atteindre les entreprises les plus au nord.
- Enfin, ce manque de points d'accès en transport structurant rallonge considérablement les temps de déplacement. Par exemple, le déplacement entre Montréal-Nord et le **Parc industriel Anjou** s'étend sur 9 km, mais prend de 51 à 61 minutes à traverser en transport collectif²⁹, contre de 10 à 15 minutes en voiture.

Certains de ces pôles connaissent également d'autres enjeux qui amplifient les entraves à la mobilité des travailleurs. Par exemple, la proximité des autoroutes dans certains pôles³⁰, dont Longueuil, Laval et Saint-Laurent/Dorval, peut inciter les travailleurs à s'y rendre en voiture, ce qui contribue à accroître la congestion routière aux heures de pointe. Les déplacements à l'intérieur des pôles peuvent aussi être complexifiés en raison de contraintes physiques (autoroutes, chemins de fer) difficiles à contourner ou par le manque d'aménagements facilitant le transport actif (pistes cyclables, trottoirs, etc.).

Ces observations ont été confirmées par le sondage sur la mobilité des entreprises, qui révèle que la qualité de la desserte en transport en commun est perçue beaucoup plus négativement par les entreprises situées dans les pôles économiques hors centre-ville et que la situation est encore pire pour les entreprises n'appartenant à aucun pôle économique (voir figure 15).

Figure 15 : Perception des entreprises par rapport à la qualité de la desserte en transport en commun selon leur emplacement

2020, base : toutes les entreprises, excluant la non-réponse



Remarque : Le pôle Centre-ville a été circonscrit à l'arrondissement Ville-Marie.
Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

29 Chambre de commerce de l'est de Montréal (octobre 2019), *Cap sur l'est : Livre blanc pour un développement économique renouvelé de l'est de Montréal*.

30 Service du développement économique de la Ville de Montréal.

Chapitre 3 : Des initiatives pour améliorer la mobilité : un levier pour l'attraction et la rétention des travailleurs

Les tendances décrites aux chapitres précédents démontrent que les enjeux de main-d'œuvre et les entraves à la mobilité des travailleurs représentent des défis majeurs pour les entreprises du Grand Montréal. Pour demeurer compétitives, celles-ci doivent être proactives et mettre en œuvre des stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre efficaces. À cet égard, les mesures favorisant la mobilité des travailleurs sont particulièrement intéressantes, puisqu'elles permettent de réduire les inadéquations géographiques qui contribuent à la rareté de main-d'œuvre, en plus de répondre aux attentes des travailleurs. Ce chapitre s'attarde dans un premier temps à l'importance accordée à la mobilité par les travailleurs du Grand Montréal, puis aux différents types de solutions mises en œuvre par les entreprises pour répondre aux enjeux de mobilité. Les impacts sur les employés et les entreprises, ainsi que les obstacles à la mise en œuvre d'un plan de mobilité sont également abordés.



3.1 L'importance de la mobilité pour les travailleurs montréalais

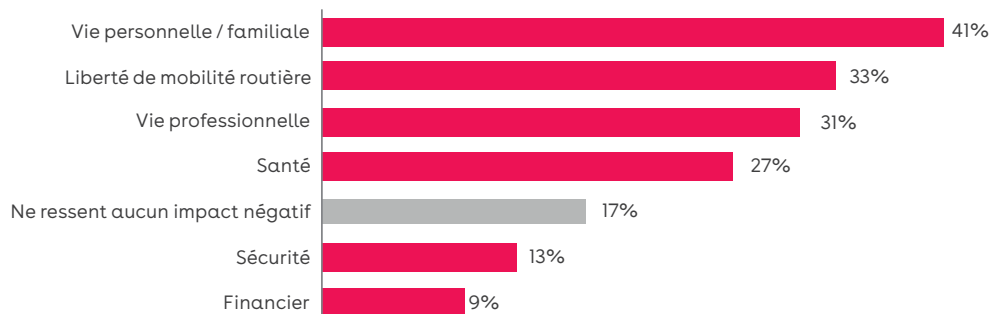
Plus de 80 % des travailleurs montréalais ressentent des impacts négatifs de la congestion routière et/ou d'une desserte en transport en commun non optimale (figure 17). Les entraves à la mobilité affectent :

- la vie personnelle et familiale de 41 % des travailleurs montréalais;
- la vie professionnelle d'un travailleur sur trois - en particulier, 14 % des travailleurs sondés ont indiqué arriver en retard au travail plus d'une fois par semaine et 23 % ont des retards occasionnels (c'est-à-dire, une à trois fois par mois);
- la liberté de mobilité routière, la santé et la sécurité d'une proportion non négligeable de travailleurs.

Il n'est donc guère surprenant de constater que la facilité d'accès³¹ au lieu de travail revêt une grande importance lors du choix d'un employeur (figures 17 et 18). Près de 60 % des Montréalais considèrent qu'il s'agit de l'un des principaux critères décisionnels dans le choix d'un employeur, soit au deuxième rang après les considérations liées à la rémunération (figure 18). Des politiques favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, comme les horaires variables ou flexibles, ou la possibilité de faire du télétravail, ont également été citées par 51 % des travailleurs. Ces politiques ont un lien étroit avec la mobilité, puisque certaines mesures, dont le télétravail et les horaires flexibles, permettent de contourner certains des irritants associés au transport dans la région montréalaise.

Figure 16 : Principaux impacts négatifs de la congestion routière et/ou d'une desserte en transport en commun non optimale

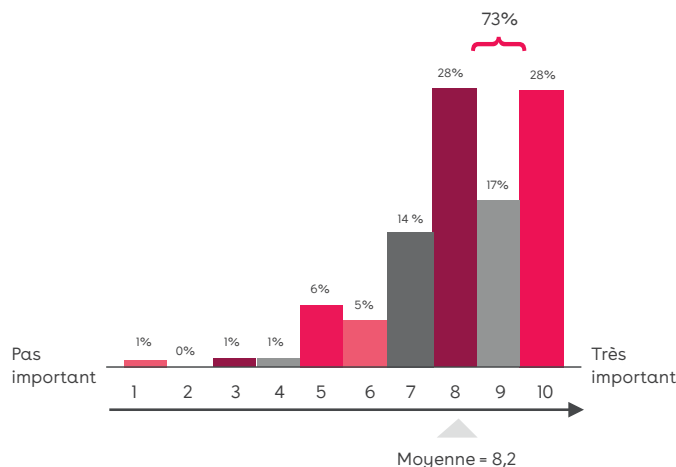
Février 2020, base : travailleurs, excluant la non-réponse, n = 1039



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Figure 17 : Importance de la facilité d'accès au lieu de travail dans le choix d'un employeur

2020, base : travailleurs, excluant la non-réponse, n = 1038

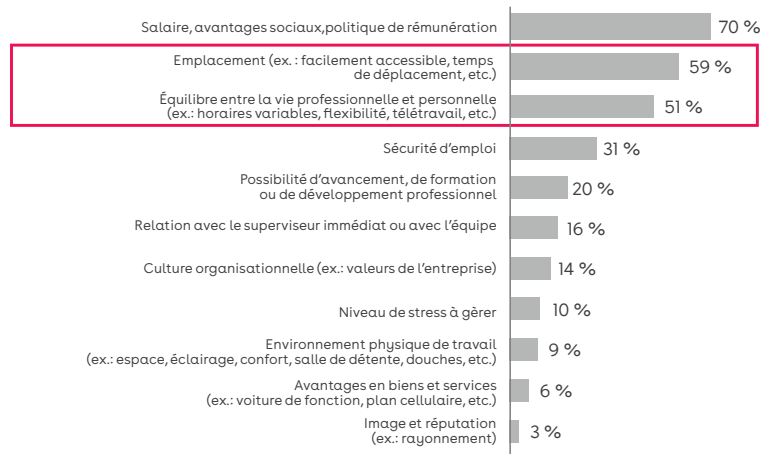


Source : Institut de la statistique du Québec, Analyse KPMG

31 La facilité d'accès était définie en termes de temps, de confort, de facilité et de fluidité des déplacements vers le lieu de travail.

Figure 18 : Principaux critères de décision dans le choix d'un employeur

2020, base : travailleurs, excluant les non-réponses, n = 1048, jusqu'à trois critères sélectionnés



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Ces critères décisionnels mettent en lumière l'importance que les travailleurs accordent à la mobilité et la nécessité pour les entreprises d'adapter leurs stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Les initiatives qui améliorent l'accessibilité du lieu de travail, de même que les politiques qui rendent le travail plus flexible, apparaissent comme des outils stratégiques à mettre de l'avant dans la gestion des ressources humaines.

La valeur de la mobilité pour les travailleurs

Pour un poste équivalent, les travailleurs accordent une valeur annuelle moyenne de 2 600 \$ au fait de travailler à moins de 15 minutes de leur lieu de résidence, selon les résultats du sondage mené dans le cadre de cette étude. Cette valeur équivaut à 6 % du revenu d'emploi moyen pour la RMR de Montréal (44 400 \$ en 2018)³². Pour un travailleur sur dix, cette valeur dépasse même 10 000 \$, soit près du quart du revenu d'emploi moyen.

3.2 Des initiatives pour répondre aux attentes des travailleurs

Ainsi, pour répondre aux préoccupations des travailleurs, 87 % des entreprises du Grand Montréal ont lancé au moins une initiative pour améliorer la mobilité de leurs employés. Lorsqu'ils ont été interrogés précisément sur les initiatives jugées les plus utiles afin de mitiger les entraves liées à la mobilité, les travailleurs sondés ont mentionné majoritairement les horaires de travail flexibles et la possibilité de faire du télétravail (respectivement par 72 % et 57 %) (voir figure 19). Ce sont également les mesures les plus fréquemment mises en place par les employeurs, ce qui suggère que ces derniers sont à l'écoute des besoins des travailleurs.

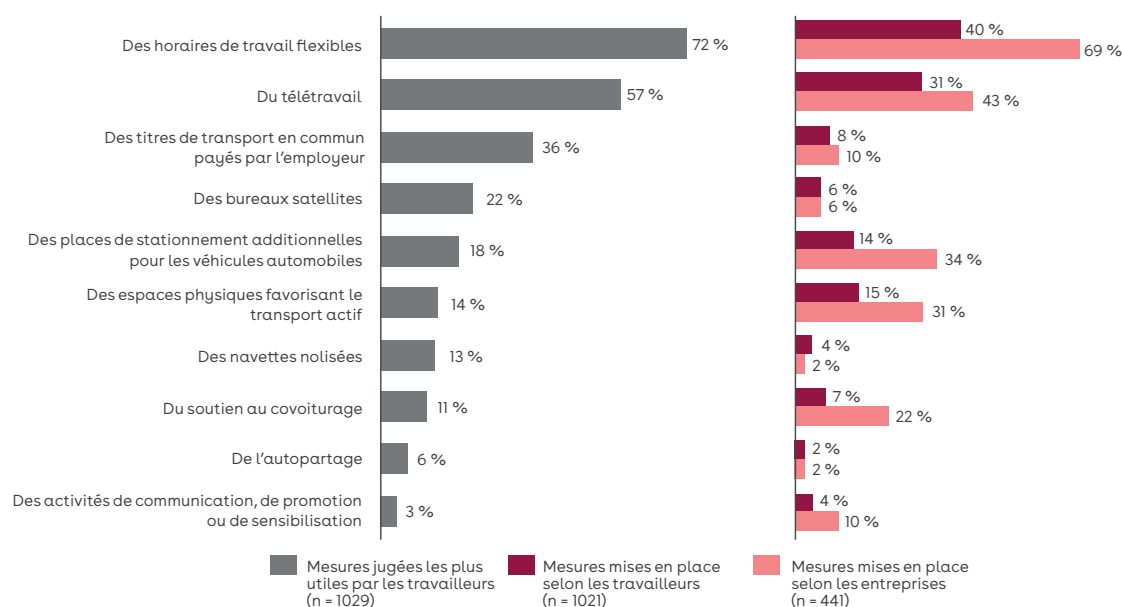
Le paiement de titres de transport en commun et l'ouverture de bureaux satellites sont également des mesures jugées utiles pour diminuer les entraves à la mobilité des travailleurs, mais moins de 10 % des entreprises les auraient adoptés. Évidemment, le coût de ces initiatives peut devenir un obstacle à leur mise en place, notamment pour les entreprises évaluant l'ajout d'un espace de travail additionnel offert aux employés. Les ressources financières nécessaires sont d'ailleurs citées par une entreprise sur quatre parmi les principaux obstacles à la mise en œuvre d'initiatives de mobilité.

Cinq pour cent des entreprises sondées ont mentionné que d'autres types d'initiatives avaient été mises en place, comme le remboursement des frais de stationnement, le remboursement de la vignette pour l'autoroute 25, l'installation de bornes pour les voitures électriques, ou encore la conciliation des retards. De même, certaines entreprises ont indiqué que leur emplacement – dans une zone facilement accessible en transport en commun – faisait partie intégrante de leur stratégie pour optimiser la mobilité de leur personnel.

32 Statistique Canada (tableau 11-10-0239-01 : Revenu d'emploi pour la population de 16 ans et plus dans la RMR de Montréal).

De manière surprenante, il existe des écarts entre les mesures que les entreprises mentionnent avoir implantées et celles mises en œuvre selon les travailleurs sondés. Cette situation pourrait s'expliquer par la communication des initiatives mises en place (il se pourrait ainsi que les informations ne soient pas transmises efficacement aux employés quant à l'existence de certaines mesures) ou encore par le fait que ces initiatives ne sont pas appliquées uniformément à l'échelle de l'entreprise (par exemple, des places de stationnement offertes aux employés-cadres seulement, la nature des tâches de certains postes ne permet pas des horaires flexibles, etc.).

Figure 19 : Initiatives pour diminuer les enjeux liés à la mobilité
2020, base : tous les travailleurs et entreprises, excluant la non-réponse



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Enfin, la taille, l'emplacement ainsi que le secteur d'activité de l'entreprise semblent avoir une incidence sur le type d'initiatives mises en place. Par exemple :

- Les horaires flexibles et le télétravail sont plus fréquents pour les entreprises situées au centre-ville;
- L'ajout de places de stationnement est plus fréquent pour les entreprises situées à l'extérieur du centre-ville ainsi que pour celles du secteur de la fabrication;
- Les moyennes et grandes entreprises (de plus de 50 employés) préconisent davantage l'aménagement d'espaces favorisant les transports actifs;
- Les entreprises du centre-ville, ainsi que les moyennes et grandes entreprises (de plus de 50 employés) offrent en plus grand nombre le remboursement des titres de transport en commun;
- Le covoiturage est légèrement plus fréquent chez les entreprises du secteur de la fabrication.

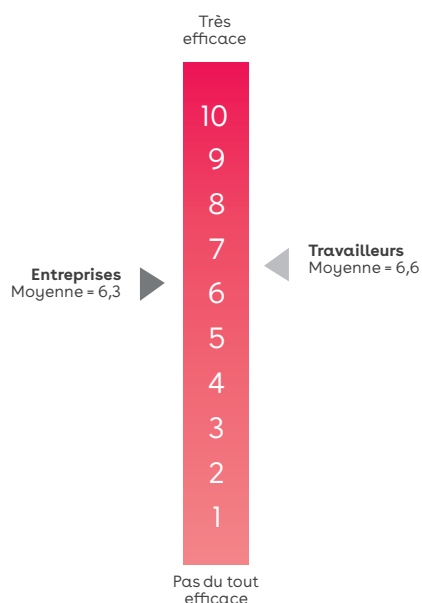
En somme, il n'existe pas de solution unique pour répondre aux besoins en mobilité des travailleurs. Les entreprises doivent prendre le temps de bien analyser les besoins de leurs employés, afin d'assurer la réussite de leurs projets. Ce constat a également été corroboré par les entretiens réalisés dans le cadre de ce mandat auprès d'entreprises et experts en mobilité.

3.3 Des impacts importants sur les employés et les employeurs

L'efficacité globale des mesures mises en place afin d'améliorer la mobilité des travailleurs reste somme toute assez mitigée selon les travailleurs et les entreprises sondés (figure 20)³³. Plusieurs raisons pourraient être à la source de ce constat, par exemple, des lacunes dans la communication des mesures ou un nombre insuffisant de mesures mises en place. Sur ce dernier point, le sondage révèle que près de la moitié des entreprises (47 %) ont instauré une ou deux initiatives seulement. Au contraire, les entrevues réalisées dans le cadre de cette étude nous indiquent que la mise en place de plusieurs types de mesures permet de répondre aux besoins de l'ensemble des employés. Qui plus est, seulement 17 % des entreprises font un suivi complet (6 %) ou partiel (11 %) de l'efficacité des mesures mises en place (figure 21). Il serait entre autres possible d'améliorer cette efficacité par une surveillance accrue des avantages et par la concentration des efforts sur les mesures qui ont le plus d'impact.

Figure 20 : Perception de l'efficacité des mesures implantées par les entreprises sur l'amélioration de la mobilité des employés

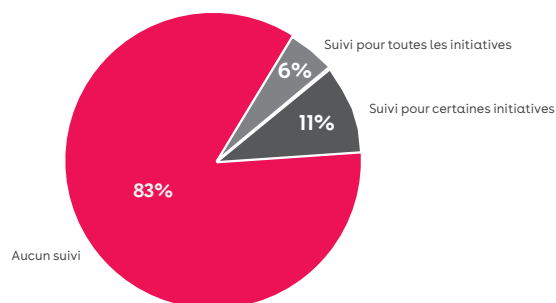
2020, base : travailleurs dont les employeurs ont mis en place des initiatives (n = 670) et entreprises ayant mis en place des initiatives (n = 440), excluant la non-réponse



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Figure 21 : Suivi d'indicateurs pour rendre compte de la performance des initiatives mises en place

2020, base : entreprises ayant mis en place des initiatives, excluant la non-réponse, n = 434



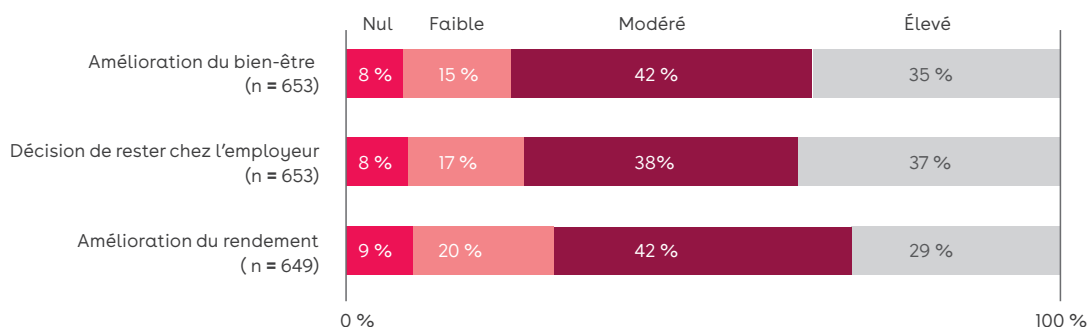
Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

33 La figure 20 illustre les notes moyennes accordées par les entreprises et les travailleurs quant à l'efficacité des mesures mises en place (1 étant pas du tout efficaces et 10 étant très efficaces)

Les avantages perçus par les travailleurs et les entreprises sont quant à eux importants et méritent qu'on s'y attarde. Les initiatives mises en place ont eu des impacts modérés à élevés sur l'amélioration du bien-être des travailleurs sondés (77 %), sur leur décision de demeurer en poste (75 %), de même que sur l'amélioration de leur rendement au travail (71 %). Ce sentiment est partagé par les entreprises qui ont mentionné ressentir des impacts modérés à élevés sur la satisfaction de leurs employés et sur le climat de travail (77 %), sur l'attraction et rétention des employés (73 %) et sur la productivité et le rendement des employés (61 %).

Figure 22 : Impacts des initiatives visant à améliorer la mobilité sur les travailleurs

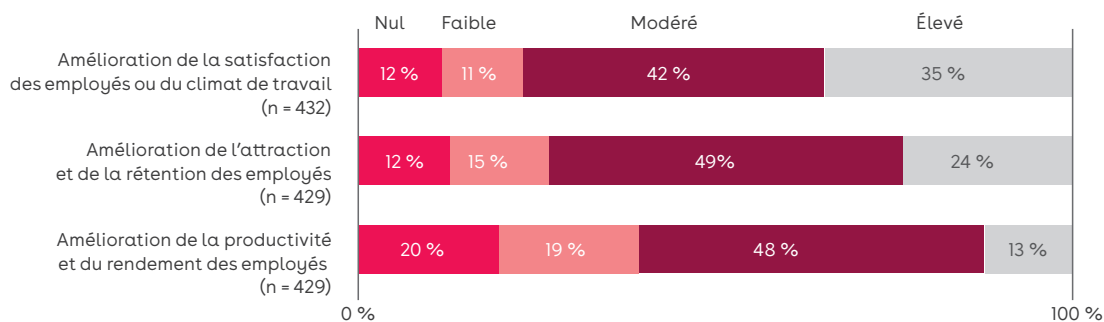
2020, base : travailleurs dont les employeurs ont mis en place des initiatives, excluant la non-réponse



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

Figure 23 : Impacts des initiatives visant à améliorer la mobilité sur les entreprises

2020, base : entreprises ayant mis en place des initiatives, excluant la non-réponse



Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

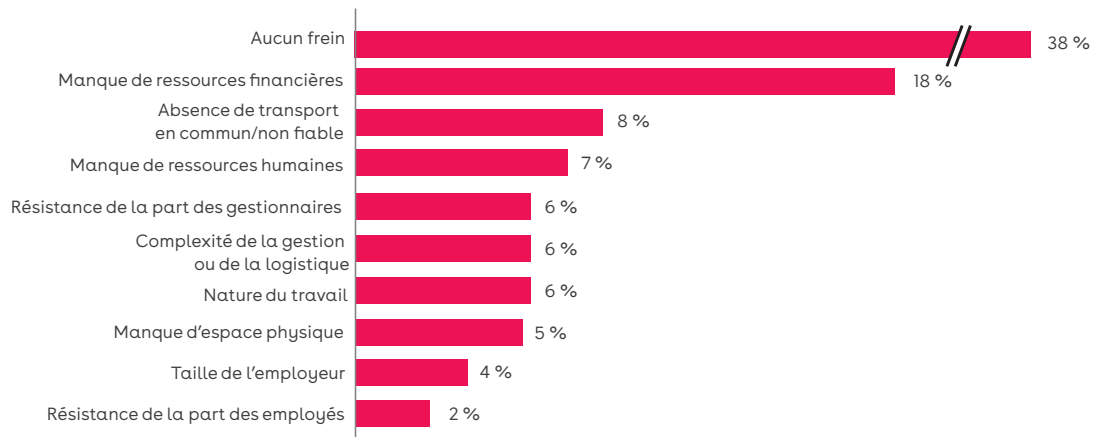
3.4 Des obstacles à surmonter dans la mise en œuvre d'un plan de mobilité

Plus de 60 % des entreprises sondées ont indiqué faire ou avoir fait face à des obstacles dans la mise en place d'un plan de mobilité. Pour près d'une entreprise sur cinq, l'obstacle principal est le manque de ressources financières. À cet égard, des programmes d'aide pourraient réduire l'importance de ce frein (par exemple, la contribution des organismes de transport au programme OPUS & Cie et le Fonds Écoleader appuyant l'adoption de pratiques écoresponsables dans les entreprises), tout comme les initiatives de regroupement d'entreprises, puisqu'elles donnent l'occasion de partager des idées et des ressources, ainsi que de réduire les coûts individuels pour les entreprises participantes.

Les autres obstacles rencontrés par les entreprises sont très variés et souvent liés à :

- des caractéristiques propres à l'entreprise, notamment la taille (trop petite), la nature du travail (horaires fixes, travailleurs sur la route) ou l'emplacement (desserte en transport en commun non optimale, manque d'espace physique);
- des facteurs propres aux ressources humaines ou à l'organisation interne (résistance des gestionnaires, des employés, complexité de la gestion).

Figure 24 : Principaux obstacles à l'adoption d'initiatives visant à diminuer les enjeux à la mobilité 2020, base : toutes les entreprises, excluant la non-réponse, jusqu'à deux choix possibles, n = 463



11 % des répondants ont indiqué "autres"

Source : Sondage sur la mobilité des travailleurs, Analyse KPMG

De façon générale, les obstacles sont similaires, peu importe la taille ou l'emplacement des entreprises. Cependant, on note les éléments suivants.

En ce qui a trait à la taille...


- Près de **20 %** des entreprises de 100 employés et plus ont mentionné la résistance des gestionnaires et **10 %** ont la complexité de la gestion parmi les principaux obstacles à surmonter, alors que ces facteurs sont cités par moins de **5 %** des entreprises de moins de neuf employés.
- De **38 % à 45 %** des petites entreprises (moins de 50 employés) ont mentionné ne ressentir aucun obstacle dans la mise en place d'initiatives, contre environ le quart des moyennes et grandes entreprises (plus de 50 employés).

En ce qui a trait à l'emplacement...

- Pour les entreprises du centre-ville, le manque d'espaces physiques (ex. : places de stationnement limitées, espaces non flexibles, etc.) est cité parmi les principaux freins par **11 %** des entreprises (contre **4 %** des entreprises hors centre-ville).
- L'absence ou le manque de fiabilité du transport en commun est cité par une proportion plus importante d'entreprises situées à l'extérieur du centre-ville (**9 %**) que d'entreprises du centre-ville (**3 %**).

Il est important de noter que 13 % des entreprises du Grand Montréal n'ont mis en place aucune initiative pour améliorer la mobilité de leurs employés. Bien que l'on n'en connaisse pas les raisons précises, des obstacles persistent et peuvent nuire à la mise en œuvre d'initiatives.

Des études de cas présentées au chapitre 5 permettent de tirer des leçons des expériences vécues par des entreprises du Grand Montréal s'étant investies dans la recherche de solutions pour améliorer la mobilité de leurs employés. Ces grands constats sont synthétisés au chapitre qui suit.



Chapitre 4 : Encourager et mettre sur pied des initiatives en mobilité : facteurs de succès et bonnes pratiques

Pour réduire les entraves à la mobilité des travailleurs, les entreprises peuvent jouer un rôle de premier plan. Le chapitre 3 démontre que les initiatives en matière de mobilité mises en œuvre par les employeurs peuvent avoir des effets positifs tant sur l'attraction et la rétention des employés que sur la santé et le bien-être, ou encore sur l'atteinte d'objectifs en matière de développement durable. Ce chapitre présente les grandes étapes liées au développement et à la mise en œuvre d'un plan de mobilité et les éléments clés permettant d'en optimiser les retombées et d'en assurer le succès. Les constats présentés dans ce chapitre découlent de l'expérience de six entreprises montréalaises : Moneris, Aedifica, Mouvement Desjardins, Société de développement Angus, Énergir et CAE. Ces dernières ont été interrogées et sélectionnées pour nos études de cas, puisqu'elles permettent de présenter un portrait diversifié des initiatives en mobilité qui peuvent être instaurées selon la taille et le secteur géographique de l'entreprise. Plus de détails sur la démarche propre à ces entreprises et les mesures mises en place sont présentés au chapitre 5.

4.1 L'importance de mobiliser les gestionnaires et d'adopter un plan

Plusieurs conditions doivent être réunies avant de mettre en œuvre un plan de mobilité. En premier lieu, il est essentiel de convaincre les gestionnaires du bien-fondé de la démarche, puisque la mise en place de plan implique plusieurs ressources humaines et financières. Il s'agit là d'un constat partagé par l'ensemble des entreprises interrogées³⁴. Pour la grande majorité d'entre elles, les initiatives de mobilité sont insérées dans une démarche plus large associée à l'atteinte d'objectifs en matière de développement durable (par exemple, encourager le transport alternatif et limiter les déplacements afin de réduire les émissions de GES). Pour plusieurs entreprises consultées, les objectifs incluent également l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. À cet égard, notons que l'ensemble des entreprises interrogées a constaté des effets positifs sur la main-d'œuvre, que ces objectifs aient été mentionnés ou non dans les cibles initiales.

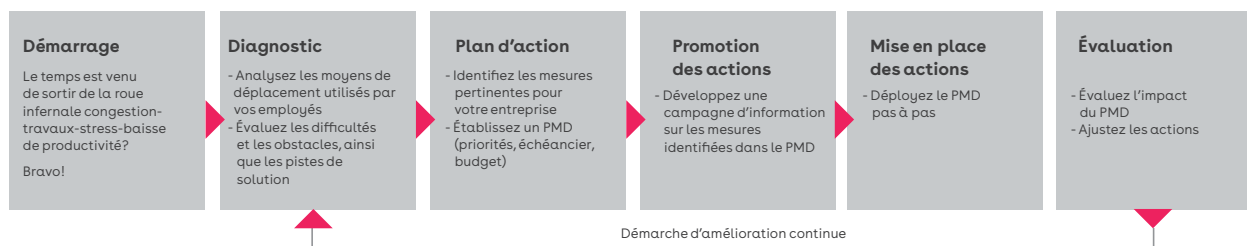
Outre l'atteinte d'objectifs en matière de développement durable et de ressources humaines, d'autres éléments ont également été mis de l'avant par les promoteurs d'une démarche en mobilité, notamment :

- l'équité entre les employés (mentionnée par Desjardins et CAE), c'est-à-dire l'offre d'incitatifs financiers pour les usagers du transport en commun ou actif afin de récompenser - voire rémunérer - ces employés en vertu des coûts évités par l'entreprise liés à l'entretien des espaces de stationnement;
- la revitalisation d'un quartier par la mise en place de mesures structurantes pour en faciliter l'accès (mentionné par la Société de développement Angus [SDA]);
- et enfin, de façon générale, les avantages pour les employés et les entreprises en termes de productivité, de diminution de l'absentéisme ou encore de santé, qui sont aussi d'importants motivateurs à l'adoption de plans de mobilité par les gestionnaires.

Pour toutes ces raisons, de plus en plus d'entreprises investissent dans la mise en œuvre d'un plan de mobilité durable. En 2017, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a mené un projet pilote Les employeurs s'activent pour la mobilité avec le soutien du Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, du Fonds d'action québécois pour le développement durable et des centres de gestion des déplacements MOBA et Voyagez Futé. Dans le cadre de ce projet, une dizaine d'organisations de plusieurs centaines d'employés du Grand Montréal ont reçu un accompagnement afin de mettre en place des mesures concrètes de mobilité durable intégrées à un plan de gestion des déplacements, et un plan de mobilité durable adapté à chaque entreprise participante a été réalisé. Bien que ce plan ait été conçu pour les moyennes et grandes entreprises, le parcours s'adapte facilement aux PME.

Les différentes étapes de ce parcours sont présentées dans la figure qui suit et les facteurs clés de succès associés à ces étapes sont détaillés dans les pages suivantes

Le Plan de mobilité durable (PMD) adapté à l'entreprise



34 Les entreprises consultées incluaient Moneris, Aedifca, Desjardins, la Société de développement Angus (SDA), Énergir et CAE.

4.2 Les facteurs clés de succès aux différentes étapes du plan de mobilité

Les six entreprises interrogées dans le cadre de l'étude permettent de présenter des exemples d'actions concrètes que les organisations de toute taille du Grand Montréal peuvent réaliser à chaque étape du Plan de mobilité durable adapté.

À l'étape du **DÉMARRAGE**, il importe de nommer les différents responsables et services qui participeront à la démarche afin de coordonner les efforts de chacun. Puisqu'il n'est pas toujours possible d'avoir un responsable dédié au projet, faute de ressources humaines ou budgétaires, plusieurs services peuvent se partager la tâche, ce qui réduit la charge de travail individuelle, en plus de favoriser une communication élargie. Voici quelques exemples.

- Desjardins a consacré une ressource à temps plein au projet de mobilité pendant les deux à trois premières années du projet. Cette dernière supervise aujourd'hui l'ensemble des initiatives et des orientations stratégiques, alors que l'opérationnalisation des tâches est partagée entre les différents services participants.
- Chez Aedifica, il revient au Service du développement durable de définir les besoins et d'établir la stratégie, alors que l'opérationnalisation des mesures proposées relève davantage du Service des ressources humaines.
- Au sein des autres entreprises interrogées, la responsabilité est généralement répartie selon le type d'initiative mise en place. Par exemple, les ressources humaines peuvent prendre en charge les mesures liées au télétravail et aux bureaux satellites, alors que le Service du développement durable peut superviser les mesures liées au transport en commun et actif et que le Service de la gestion des immobilisations peut s'occuper des enjeux liés au stationnement.

La collaboration à des projets de mobilité peut également se faire entre plusieurs entreprises d'un même territoire lorsque celles-ci connaissent des enjeux communs de mobilité, et la mise en commun des efforts peut être profitable à plusieurs étapes du projet. Moneris a ainsi mis sur pied un comité interentreprises (auquel CAE participe également) afin d'échanger sur certains enjeux, de définir des pistes de solutions et d'entreprendre des initiatives conjointes dans le but d'en accroître la portée (par exemple, entreprendre des pourparlers avec la STM sur des options permettant d'améliorer la desserte en transport en commun). Les regroupements d'entreprises peuvent également contribuer à réduire les coûts des initiatives en matière de mobilité. Chez Desjardins, le responsable du programme offre également du soutien informel à d'autres entreprises pour les conseiller dans leur démarche³⁵.

Le **DIAGNOSTIC** permet de déterminer les besoins des travailleurs afin de mettre en place des initiatives « sur mesure » qui s'inscrivent dans un contexte propre à chaque entreprise. Les outils auxquels les entreprises ont le plus fréquemment recours incluent :

- les sondages auprès des employés afin de connaître leurs habitudes de déplacement et les principaux irritants, ainsi qu'évaluer la volonté de changement;
- les analyses de l'accessibilité au site et de la qualité de desserte en transport en commun;
- des groupes de discussion afin d'échanger sur des solutions possibles.

Toutes les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont souligné l'importance d'assurer une forme ou une autre de communication et de suivi auprès des employés, afin de bien comprendre les besoins en matière de mobilité.

L'étape du diagnostic permettra d'assurer que les mesures qui seront mises en place seront adaptées aux besoins variés des employés. De plus, les données recueillies pourront être utiles aux organismes partenaires (ex. : STM, exo, municipalités et arrondissements, etc.), afin d'illustrer les besoins en matière de transport et de mieux planifier leurs services³⁶.

35 Les entreprises intéressées peuvent communiquer avec lui à transport.alternatif@desjardins.com.

36 Mobili-T, Centre de gestion des déplacements du Québec métropolitain, [En ligne : <http://mobili-t.com/service/plan-de-gestion-des-deplacements-pgde/>].

La mise en commun des données issues du diagnostic facilitera ensuite l'élaboration du **PLAN D'ACTION**, qui ciblera les mesures les plus pertinentes et à plus fort impact, puis l'estimation du budget nécessaire à leur mise en œuvre. À cet égard, les entrevues réalisées démontrent que la mise en place de plusieurs initiatives permet d'adapter le plan de mobilité aux besoins variés des employés. Parmi les approches recensées, on trouve les suivantes.

- Certaines entreprises (SDA, CAE) ou regroupements d'entreprises (Comité interentreprises formé par Moneris) ont désigné des **solutions de transport structurantes** à long terme à être partagées avec les autorités de transport de la région et les municipalités (ex. : ajout d'arrêts ou de lignes d'autobus, construction d'une passerelle, aménagement de pistes cyclables, etc.).
- En parallèle, la plupart ont mis en place des **solutions de mobilité temporaires** (ex. : navette privée, bureaux satellites, covoiturage, etc.) en attendant les développements en matière de transport structurant.
- La plupart des entreprises interrogées ont mis en place des mesures permettant de couvrir **plusieurs modes de transport**, notamment par souci d'équité entre les usagers du transport en commun (métro, train, autobus), actif (vélo, marche) ou durable (covoiturage, voiture électrique).
- Des **initiatives plus ponctuelles** sont proposées par Énergir pour des déplacements dans le cadre de conférences ou d'événements à l'extérieur de l'île de Montréal.
- Des **solutions pour réduire le besoin même de déplacement** sont également proposées par l'ensemble des entreprises sondées (télétravail et bureaux satellites).
- Pour Aedifica, le **choix de l'emplacement** de l'entreprise dans un quartier bien desservi en transports en commun peut être au cœur des initiatives de mobilité.
- Enfin, **l'ajout de places de stationnement** est parfois envisagé, bien que des analyses réalisées par Desjardins et CAE suggèrent que ces alternatives aux solutions de mobilité durable sont souvent plus onéreuses et les coûts qui y sont associés ont plutôt servi à justifier certaines dépenses associées à des initiatives de mobilité durable.

La **PROMOTION DES ACTIONS** est l'étape essentielle qui permet de faire connaître les initiatives afin d'en encourager l'adoption et d'optimiser les résultats. Les entreprises ont recours à différents modes de communication : site Internet, kiosques d'information, publicités ciblées, etc. Les responsables chez Énergir indiquent d'ailleurs que, malgré toutes les communications mises en place par l'entreprise, plusieurs initiatives demeurent méconnues des employés, soulignant l'importance de communiquer les informations à intervalles réguliers afin que les employés se souviennent de celles-ci au moment de faire leurs choix de modes de transport.

Une fois sensibilisés, les employés participants peuvent également servir d'ambassadeurs et faire connaître les programmes auprès d'un plus grand nombre. La communication des informations dès l'embauche des nouveaux employés favoriserait également l'adoption des mesures proposées. Des remises de prix et défis peuvent également servir à tester et à faire rayonner certaines initiatives, comme le Défi sans auto solo, le Défi du Mois du vélo, les Prix Leader en mobilité durable, etc.

La promotion des initiatives peut également prendre la forme d'un incitatif financier offert aux usagers. À cet égard, la responsable du programme de mobilité chez CAE mentionne que des discussions avec les employés lui ont permis de constater qu'au-delà du montant remis, la reconnaissance de l'effort et le souci du bien-être des employés étaient les éléments les plus appréciés.

La **MISE EN PLACE DES ACTIONS** peut quant à elle se faire progressivement, afin de tester certaines idées (ex. : projet pilote) et d'ajuster le tir lorsque nécessaire, comme l'a fait par exemple Énergir dans la mise à l'essai de bureaux satellites. La simplicité des initiatives est également un facteur de succès pour favoriser l'adoption du plus grand nombre. À cet effet, CAE a mentionné avoir collaboré avec l'entreprise Netlift afin de simplifier le logiciel de covoiturage. Finalement, il est important de rester à l'affût des nouveaux modes de transport et de demeurer flexibles dans l'approche, tout en mettant en œuvre un plan structuré.

Finalement, **LE SUIVI ET L'ÉVALUATION** sont nécessaires pour quantifier les impacts du plan et rajuster les mesures mises en place au besoin, dans une perspective d'amélioration continue. Les indicateurs de performance sont variés et peuvent s'adapter au contexte de l'entreprise et des objectifs poursuivis. Les types d'impact couverts peuvent inclure³⁷ :

- la productivité et le rendement des employés (ex. : diminution des retards);
- la satisfaction et l'amélioration du climat de travail (ex. : mesurées via un sondage interne);
- l'attraction et la rétention des employés (ex. : nombre de candidats qui acceptent une offre d'emploi, motifs de refus, taux de roulement du personnel, motifs de départ);
- le nombre de participants aux différentes initiatives;
- le changement des habitudes de déplacement (ex. : diminution de l'occupation du stationnement);
- l'empreinte écologique (ex. : émission de GES);
- etc.

Il importe de fixer des cibles concrètes sur un horizon temporel déterminé. Or, les résultats peuvent parfois prendre du temps avant de se concrétiser, puisqu'il s'agit de changer des habitudes et de sensibiliser les employés. Un engagement à long terme s'inscrivant dans une stratégie plus vaste de bien-être et de développement durable peut contribuer à en justifier le bien-fondé.

Ressources à la disposition des entreprises dans leur démarche de mobilité

Plusieurs outils et ressources sont offerts pour épauler les entreprises dans leur démarche de mobilité. Parmi ceux-ci, les Centres de gestion des déplacements (MOBA, Voyagez Futé et le Centre de gestion des déplacements de l'Est de Montréal et Lanaudière [CGDEML]) ont été mandatés par le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports afin d'accompagner les entreprises de la région de Montréal, des Laurentides, de Lanaudière et de la Montérégie dans leurs projets de mobilité durable à chacune des étapes du parcours³⁸.

Parmi les autres ressources proposées, le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) offre une subvention permettant d'obtenir un remboursement de 50 % des frais encourus pour les étapes du diagnostic, de l'accompagnement et du plan d'action, jusqu'à concurrence de 30 000 \$. Il est également possible pour un regroupement d'entreprises de déposer une demande de subvention conjointe. Dans certains cas, les entreprises accompagnées par les Centres de gestion des déplacements peuvent également être admissibles à l'obtention d'une subvention additionnelle de 25 %.

37 Revue de littérature et entrevues

38 Pour en savoir plus : <https://www.cgd-metropolitain.com/>

Chapitre 5 :

Des entreprises engagées dans la mobilité de leur personnel

Les entreprises sont à l'origine de millions de déplacements quotidiens sur le territoire du Grand Montréal. Bien qu'elles ne soient pas responsables de la planification des grands projets d'infrastructure et d'amélioration du réseau de transport, elles ont sans contredit accès à une diversité d'outils pouvant influencer le comportement de leurs employés et réduire les frictions liées aux enjeux de mobilité dans la région métropolitaine. Par ailleurs, comme ces enjeux sont également au cœur des préoccupations des travailleurs, les investissements en mobilité contribuent également à l'attraction et à la rétention de talents. Or, les entreprises font face à plusieurs défis lorsqu'elles souhaitent mettre en place des initiatives qui auront des effets concrets et durables sur la mobilité de leurs employés. Ce chapitre présente la démarche de six entreprises montréalaises.

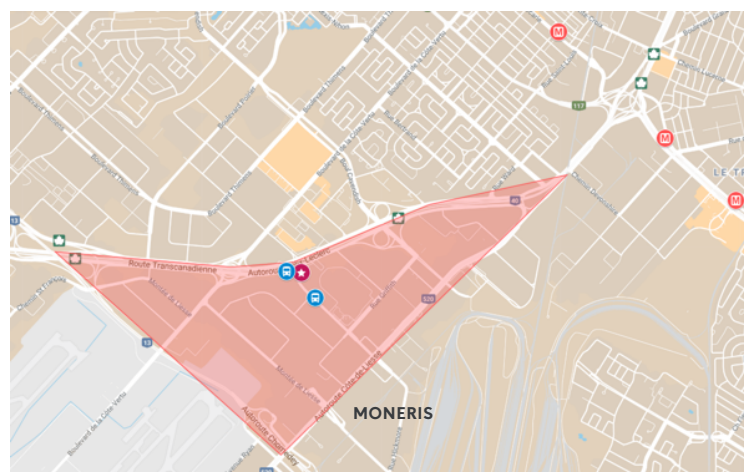


5.1 Moneris : un employeur proactif dans la recherche de solutions de mobilité

Moneris, une entreprise spécialisée dans les technologies de traitement des paiements, a élu domicile dans l'arrondissement de Saint-Laurent en 2001. Les services de l'entreprise sont déployés par deux équipes de travail, soit une première équipe sur la route, responsable de l'installation des terminaux de transactions, et une seconde travaillant dans le centre d'appels de Saint-Laurent. Basée dans une zone difficilement accessible, tous modes de transport confondus, l'entreprise doit composer avec d'importants enjeux de mobilité. Bien que quelques arrêts d'autobus se trouvent à proximité du site, la fréquence des passages (entre 20 et 40 minutes) ne permet pas de répondre à l'ensemble des besoins des travailleurs. De plus, aucun service d'autobus n'est assuré après 17 h 30, ce qui complique la gestion des déplacements pour les employés travaillant à des heures atypiques. Finalement, l'entreprise est enclavée entre les autoroutes Côte-de-Liesse, Chomedey et la Transcanadienne, ce qui en limite l'accès par le transport actif. La situation est telle que la majorité des employés optent pour l'auto solo pour se rendre au travail – choix qui comporte son lot de défis, puisque les embouteillages récurrents et le manque de places de stationnement viennent compliquer la gestion des déplacements.

Présentation de l'entreprise	Emplacement
<p>Secteur d'activité : technologie financière</p> <p>Nombre d'employés : 300 sur le site</p> <p>Emplacement : pôle économique Saint-Laurent / Dorval</p> <p>Accès en transport en commun : difficile, la station de métro la plus proche (du Collège) étant située à un peu plus de 5 km du site, soit un trajet qui s'effectue en 30 minutes d'autobus ou 60 minutes de marche</p> <p><i>Une entreprise évoluant dans un secteur géographique difficilement accessible</i></p>	

Figure 25 : Emplacement de Moneris, enclavée entre certains grands tronçons du réseau routier



Source : Google (My Maps), Analyse KPMG

Les conséquences de la mauvaise desserte en transport en commun de l'entreprise se manifestent notamment sur la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir des employés. Moneris mentionne que 10 des 20 postes vacants sont considérés comme étant difficiles à pourvoir, c'est-à-dire qu'ils sont inoccupés depuis plus de 90 jours. Pour l'organisation, la mise en place de solutions de mobilité est donc essentielle à l'attraction et à la rétention d'employés.

Des solutions qui passent par une bonne compréhension des besoins

À la base des initiatives en mobilité offertes par Moneris se trouve avant tout la préoccupation des employés face au manque d'espace de stationnement, puisque la majorité de ces derniers se déplacent en voiture. Devant ce constat, l'entreprise s'est interrogée à savoir si l'ajout de stationnements serait la meilleure façon de répondre aux enjeux de mobilité. Afin d'être proactive dans sa réflexion et sa recherche de solutions, l'organisation a entamé un processus visant à effectuer un diagnostic complet de la mobilité de ses employés. Une première analyse a permis de brosser le portrait détaillé de l'accessibilité au site en fonction des lieux de résidence des employés ainsi que des modes de transport s'offrant à eux. Puis, un sondage auprès des employés a permis d'évaluer leurs intérêts vis-à-vis des différentes mesures favorisant la mobilité.

Les constats qui se sont dégagés de cet exercice ont favorisé la mise en place d'une série de mesures offrant une alternative à l'auto solo, dont les principales sont reprises dans le tableau qui suit.

Tableau 3 : Exemples d'initiatives de mobilité mises en place par Moneris

MESURES	DÉTAILS	RÉSULTATS
Cartes de transport en commun OPUS	<ul style="list-style-type: none"> – Remboursement de 8,33 % des coûts des titres de transport via le programme OPUS & Cie, bonifié de 10 % par Moneris 	<ul style="list-style-type: none"> – Très efficace auprès des usagers du transport en commun, bien que peu d'automobilistes aient choisi cette option
Télétravail	<ul style="list-style-type: none"> – Offert aux employés du centre d'appels 	<ul style="list-style-type: none"> – Plus de 50 employés ont choisi le télétravail, dont 16 à temps plein et 40 de façon occasionnelle – Peu de frais associés à la mise en œuvre – Moins de frais liés aux espaces de bureau – Contribue à la rétention des employés
Programme de covoiturage	<ul style="list-style-type: none"> – Travailleurs jumelés entre eux selon différents paramètres, ex. : lieu de résidence, horaire, etc. – Coordination du programme effectuée par un intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiative testée sans atteindre les objectifs – Raisons évoquées : recours à un intermédiaire contribuant à alourdir le processus, difficulté à gérer les imprévus, réticence à voyager avec des inconnus

Source : Entrevue, Analyse KPMG

La création d'un regroupement d'entreprises pour influencer la prise de décision

Bien que ces mesures ne soient pas parvenues à combler l'ensemble des besoins de mobilité des employés, Moneris continue à s'impliquer dans la recherche de solutions innovantes générant des retombées à long terme. L'entreprise a ainsi mis sur pied un comité formé de plus de 30 entreprises situées dans le même secteur géographique et aux prises avec les mêmes enjeux de mobilité, avec pour objectifs d'établir une stratégie et un plan d'action communs ainsi que de faire valoir les problématiques vécues et de proposer des solutions à la Société de transport de Montréal (STM).

En bref

Selon Moneris, l'élaboration d'un plan de mobilité doit passer avant tout par une bonne compréhension des besoins et des habitudes des employés. L'entreprise s'est donné pour mission d'offrir des solutions simples, faciles à mettre en œuvre et répondant à différents besoins, par exemple le télétravail, le covoiturage et le remboursement de titres de transport. En parallèle, les gestionnaires s'efforcent de trouver des solutions à long terme, notamment par des représentations du comité interentreprises auprès de la STM, afin de démontrer que les besoins en transport en commun du secteur ne sont pas comblés à l'heure actuelle.

L'exemple de Moneris nous renseigne également sur l'importance de certains facteurs qui favorisent l'adoption des mesures offertes aux employés, dont la simplicité de la mise en œuvre du programme. C'est entre autres en raison de l'adoption d'une démarche plus complexe à gérer et moins flexible pour les usagers (ex. : les employés doivent s'ajuster à l'horaire du chauffeur désigné) que le programme de covoiturage n'est pas parvenu à atteindre les résultats espérés. Néanmoins, l'entreprise a réussi à mettre en place des solutions qui ont connu un certain succès, comme la possibilité de faire du télétravail pour les employés du centre d'appels. L'établissement de cette pratique a contribué à l'attraction et au maintien en poste de travailleurs œuvrant dans des postes dont le recrutement est particulièrement ardu, tout en diminuant les coûts liés à la location d'espaces pour l'entreprise.

5.2 Aedifica : les initiatives de mobilité au service du développement durable et du bien-être des employés

Le choix de l'emplacement de l'entreprise au cœur de la stratégie de mobilité et un engagement envers le développement durable

Aedifica est une société-conseil œuvrant dans le domaine de l'architecture, de l'ingénierie, de l'urbanisme et du design regroupant 150 employés à son siège social situé au centre-ville de Montréal. Pour l'entreprise, cet emplacement est d'ailleurs au cœur de sa stratégie de mobilité, puisque l'accessibilité au site à tous les employés (Rive-Nord et Rive-Sud) faisait partie des principaux critères liés au choix de celui-ci. Conséquemment, les défis de mobilité auxquels font face les employés ne portent pas sur la qualité de la desserte en transport en commun, mais davantage sur les défis que représentent la congestion et les travaux de construction, notamment les enjeux liés à la construction du REM.

Aedifica adhère au Pacte mondial des Nations Unies visant à inciter les organisations à adopter une attitude socialement responsable en faisant la promotion et en intégrant, entre autres, des normes liées à l'environnement et au bien-être des employés. La promotion du transport en commun et actif pour tous les déplacements de ses employés (personnels ou d'affaires) fait également partie de cette initiative. C'est ainsi que l'entreprise a mis en œuvre une série de mesures et d'incitatifs en mobilité afin d'atteindre ce double objectif, soit d'assurer le bien-être des employés tout en engageant des principes de développement durable.

Présentation de l'entreprise

Secteur d'activité : design et architecture

Nombre d'employés : 150

Emplacement : pôle économique Centre-ville

Accès en transport en commun : facilement accessible en transport en commun (gare et métro) et en transport actif, mais accès en voiture plus difficile

Emplacement



Une offre de solutions équitables pour tous les employés

Afin de s'assurer d'être à l'écoute de ses employés et de faire un suivi des retombées des initiatives, Aedifica réalise un sondage annuel auprès de ses employés pour connaître leurs habitudes en matière de transport. Plus précisément, cette enquête permet de brosser un portrait de l'ensemble des besoins des employés de façon à élaborer des solutions équitables dont chacun peut tirer parti. Les solutions mises de l'avant sont de différents ordres, soit à la fois des mesures propres au transport en commun et d'autres davantage en lien avec le transport actif.

Parmi les solutions offertes, on trouve le paiement de titres de transport en commun, un service d'entretien pour les vélos, ainsi que le remboursement d'équipement de sécurité (ex. : casques). La société-conseil met également des clés BIXI à la disposition de l'ensemble des employés comme solution de rechange au taxi pour les déplacements professionnels. Le tableau suivant présente un résumé des mesures, ainsi que de leurs retombées en termes d'avantages et de coûts.

Tableau 4 : Exemples d'initiatives de mobilité mises en place par Aedifica

MESURES	RÉSULTATS	DÉTAILS
Titres de transport en commun OPUS	79 employés inscrits	Coût annuel moyen de 125 \$ par employé
Entretien vélo	6 entretiens réalisés	50 \$ par entretien
Clé BIXI	S. o	2 clés BIXI pour l'ensemble des 150 employés

Source : Entrevue, Analyse KPMG

Les coûts liés au programme de mobilité sont relativement modestes (environ 121 \$ annuellement par employé). La gestion et l'opérationnalisation des mesures relèvent principalement du Service des ressources humaines, alors que la définition des besoins et la proposition de stratégies et de solutions adéquates sont sous la responsabilité du Service de développement durable.

De surcroît, d'autres mesures visant à réduire les besoins de déplacement, comme les horaires flexibles et le télétravail, sont également mises de l'avant par le Service des ressources humaines. Chaque service est alors responsable d'établir ses propres politiques selon la nature du travail accompli. Outre les entraves à la circulation, ces pratiques améliorent la flexibilité du travail et permettent de tenir compte d'aspects plus personnels dans la vie des employés (ex. : famille, prise de rendez-vous, etc.).

Le sondage annuel réalisé par l'entreprise permet également de rendre compte de la réussite des objectifs poursuivis.

- En 2019, il est estimé que 570 148 km ont été parcourus par les employés de leur domicile à leur lieu de travail, dont :
 - 77 % en transport en commun (train de banlieue, autobus, métro);
 - 8 % en transport actif (vélo, course);
 - 4 % selon d'autres modes de transport alternatif (ex. : voiture électrique); seulement 11 % en auto solo.

L'entreprise estime à 16 700 km les déplacements évités grâce au télétravail.

En bref

Pour Aedifica, les objectifs de développement durable ont contribué à soutenir le développement de plusieurs mesures de mobilité. Le choix de l'emplacement a notamment été fortement influencé par la volonté de l'entreprise de permettre au plus grand nombre d'employés de se déplacer par transport en commun. Les initiatives ont connu une belle réussite, car l'entreprise comptait déjà plusieurs utilisateurs du transport en commun et actif. Grâce aux indicateurs colligés, l'entreprise peut documenter l'impact environnemental et financer des mesures.


Finalement, bien que ces initiatives visent en premier lieu à améliorer la mobilité des employés et à réduire l'impact environnemental et non à favoriser l'attraction de talents, Aedifica remarque tout de même que ces mesures lui sont profitables à ce dernier égard. Le programme de mobilité est ainsi présenté lors des entrevues d'embauche et suscite l'intérêt de plusieurs candidats. Il constitue par le fait même un facteur différenciateur pour l'entreprise. De plus, le fait d'être à l'écoute des besoins des employés et de leur offrir des solutions adaptées favorise la rétention de ces derniers.

5.3 Le programme de transport alternatif de Desjardins : actions diversifiées et équitables pour tous les employés

Des conditions de succès à mettre en place dès le départ

Le Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif au Canada, s'engage à favoriser la mobilité durable de ses employés depuis plus de dix ans. Cette étude de cas porte sur le programme de transport alternatif offert aux employés des secteurs d'affaires et des fonctions de soutien du Mouvement, qui tire ses origines de la politique de développement durable visant à diminuer l'empreinte écologique de l'organisation.

En 2008, la coopérative a lancé un sondage auprès de l'ensemble de ses employés afin de mieux comprendre les enjeux de déplacement. Jumelé à une analyse des codes postaux du lieu de résidence des employés, ce sondage servait à évaluer les besoins les plus criants et le potentiel du transport alternatif. Les gestionnaires du programme ont alors collaboré avec deux centres de gestion des déplacements (les CGD Voyagez futé et Mobili-T) afin de cibler des actions susceptibles d'améliorer la mobilité des travailleurs tout en réduisant l'impact des déplacements sur l'environnement. En 2021, l'organisation compte procéder à une mise à jour du sondage, afin notamment de déterminer si les parts modales ont évolué.

Présentation de l'entreprise	Emplacement
<p>Secteur d'activité : finance et assurances</p> <p>Nombre d'employés : environ 15 000 employés dans le Grand Montréal (secteurs d'affaires et fonctions de soutien)</p> <p>Emplacement : 15 sites dans le Grand Montréal répartis dans les arrondissements de Ville-Marie, d'Hochelaga et d'Anjou, ainsi que dans les villes de Laval et de Brossard</p> <p>Accès en transport en commun : desserte en transport en commun sous-optimale hors du centre-ville</p>	

Bien que l'aspect financier de la mise en place du programme n'ait pas constitué un obstacle majeur, l'organisation a tout de même obtenu un coup de pouce du Programme d'aide gouvernementale aux modes de transports alternatifs à l'automobile (PAGMTAA) alors piloté par le ministère des Transports du Québec (MTQ). Véritable bougie d'allumage pour plusieurs entreprises québécoises désirant lancer des démarches de mobilité, ce programme couvrait 50 % des frais liés, entre autres, au diagnostic³⁹. Il n'est actuellement plus offert, mais le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) offre un programme similaire visant à encourager les pratiques écoresponsables. L'aide financière permet aux entreprises de recevoir un remboursement équivalent à 50 % des dépenses admissibles pour les étapes de la réalisation d'études et d'analyses, de l'élaboration d'un plan d'action concret et de l'accompagnement dans la mise en œuvre, jusqu'à concurrence de 30 000 \$⁴⁰.

Par ailleurs, selon le responsable du programme de transport alternatif chez Desjardins, l'un des facteurs de succès ayant mené à la mise en œuvre de la stratégie a été d'estimer les coûts liés à l'utilisation de l'auto solo. En effet, à eux seuls, les coûts de déneigement d'une place de stationnement sont d'environ 250 \$ par année, sans compter les coûts d'entretien des stationnements comme la surveillance, l'éclairage, etc. Ainsi, les solutions de transport durable offertes aux autres employés sont non seulement justifiées par un souci d'équité, mais elles peuvent également se traduire par une économie de coûts pour l'entreprise.

Vu la taille de l'organisation, un autre facteur ayant contribué au succès des initiatives a été de consacrer une ressource à temps plein au cours des trois premières années de la mise en place du projet. L'entreprise a ainsi pu réfléchir en amont à la délégation des tâches et au partage des responsabilités entre les services. Le responsable du programme supervise l'ensemble des initiatives et de ses orientations stratégiques, alors que l'opérationnalisation est partagée entre les services (ex. : services immobiliers, services administratifs, services de communication, etc.).

Enfin, l'adoption des mesures a été favorisée par un plan de communication efficace, notamment par une section du portail Web des employés dédiée au programme, une boîte courriel permettant de répondre aux questions des employés ainsi que plusieurs kiosques d'information tenus à des moments stratégiques (ex. : en mai durant le Mois du vélo).

Des solutions peu coûteuses dont peuvent tirer parti des milliers d'employés chaque année

Les solutions de mobilité durable instaurées sont diversifiées et visent à couvrir les besoins de la grande majorité des employés. Afin de simplifier leur mise en œuvre, les initiatives font partie d'un programme global établi pour l'ensemble des employés ciblés. Cependant, le programme permet une flexibilité des différents bureaux pour la mise en place de solutions « sur mesure ».

Parmi les principales initiatives, notons une réduction sur le prix des abonnements de transport en commun, BIXI et Communauto, ainsi que l'aménagement de supports à vélo, de douches et de vestiaires. Le programme offre également un soutien au covoiturage par l'entremise du site Web covoiturage.ca. D'autres mesures comme le télétravail et les horaires flexibles sont offertes à la discrétion du gestionnaire selon l'organisation du travail dans les équipes et la nature des tâches.

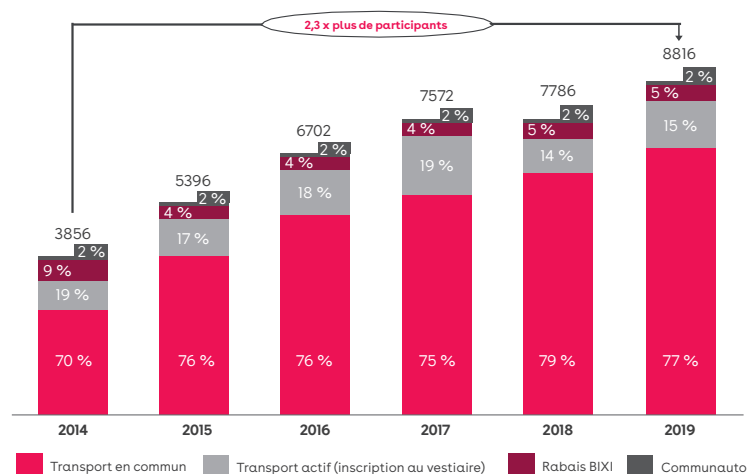
En 2019, 8 816 employés de Desjardins du Grand Montréal ont bénéficié de ces mesures⁴¹, soit deux fois plus qu'en 2014 (voir figure 26). Pour cette même année, le coût annuel lié à l'ensemble des mesures se chiffrait à environ 900 000 \$, soit un montant de 103 \$ par employé. Selon Desjardins, le coût des mesures est relativement faible lorsqu'on le compare avec les avantages observés, dont l'attraction et la rétention des talents, les impacts sur la santé et le bien-être des employés et sur la réduction des émissions de GES, ainsi qu'une diminution de la demande en stationnement (coûts évités).

39 Le PAGMTAA couvrait une vaste gamme de projets visant à soutenir les initiatives favorisant les déplacements à pied et à vélo, à aider les employeurs à mettre en place des mesures encourageant leurs employés à opter pour des modes de transport autres que l'auto solo et à faire la promotion des modes de transport alternatifs à l'automobile. Plus de détails en ligne à <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/0964031.pdf>.

40 Pour plus de détails, veuillez consulter le site <http://www.faqdd.qc.ca/realisez-projet/fonds-ecoleader/>.

41 Une même personne peut participer à une ou plusieurs initiatives.

Figure 26 : Évolution du nombre de participants au programme de transport alternatif de Desjardins
De 2014 à 2019, nombre de participants total et répartition en %



Source : Données internes Desjardins, données pour Montréal seulement, Analyse KPMG

En bref

De façon générale, le programme de transports alternatifs s'est avéré concluant pour Desjardins, en assurant une équité pour répondre aux besoins des différents employés (piétons, cyclistes, usagers du transport en commun, automobilistes, etc.).

Plusieurs facteurs ont contribué au succès de la mise en place du programme, dont la réalisation d'un diagnostic détaillé grâce auquel des actions ciblées et pertinentes ont pu être proposées aux employés selon le lieu d'emploi. De plus, le fait d'avoir une personne dédiée au programme et de disposer d'outils de communication efficaces a favorisé l'adoption des mesures proposées par les employés.

Bien que le programme visait initialement à réduire l'utilisation de l'automobile en solo lors des déplacements domicile-travail et professionnels, il fait aujourd'hui partie de la stratégie des Ressources humaines de Desjardins pour le volet attraction et rétention des employés.

5.4 Société de développement Angus (SDA) : l'apport de la mobilité dans la revitalisation d'un quartier

Des solutions structurantes pour revitaliser le quartier

La Société de développement Angus (SDA) est une société de promotion et de gestion de projets de revitalisation urbaine fondée en 1995 à la suite de la fermeture des usines Angus dans le quartier Rosemont-La Petite-Patrie à Montréal. À l'époque, le taux de chômage était de 20 % dans le quartier. La mission de la Société s'inscrivait dans une volonté de revitaliser durablement ce site laissé en friche à la suite de 90 ans d'exploitation industrielle et sur lequel on ne trouvait aucune infrastructure municipale. Pour ramener l'emploi et l'activité économique au sein du quartier, la SDA, en collaboration avec la communauté locale, a élaboré et mis en œuvre le projet de Technopôle Angus. Situé à la jonction de Rosemont et du Plateau Mont-Royal, le quartier s'est graduellement transformé en un quartier mixte composé de copropriétés commerciales et résidentielles écologiques répondant aux normes LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*).

Présentation de l'entreprise

Secteur d'activité : développement immobilier

Nombre d'employés : regroupe environ 67 entreprises et 3 000 travailleurs

Emplacement : Rosemont-Petite-Patrie

Accès en transport en commun : desserte en transport en commun sous-optimale

Emplacement



Aujourd'hui, le Technopôle Angus regroupe 67 entreprises et près de 3 000 travailleurs provenant de différentes régions du Grand Montréal allant de la Rive-Sud à la Rive-Nord. Les enjeux de mobilité du quartier sont donc multiples et incluent notamment la desserte sous-optimale en transport en commun, l'installation annoncée de parcomètres, ainsi que deux chantiers de construction majeurs qui accentueront l'afflux de travailleurs tout en réduisant le nombre d'espaces de stationnement offerts. Les enjeux de mobilité du Technopôle Angus sont donc multiples et nécessitent la prise de mesures à court et à long termes.

Parmi les principales initiatives visant à améliorer la mobilité des travailleurs du quartier, d'importants efforts ont été déployés afin d'assurer une meilleure desserte en transport en commun sur le site. Comme les deux stations de métro les plus proches, soit Préfontaine et Rosemont, sont situées à environ 15 et 30 minutes de marche respectivement du Technopôle, la SDA a fait des représentations auprès de la STM pour la création d'une ligne d'autobus reliant ces deux stations (Rosemont et Préfontaine) en passant par le Technopôle. Depuis son inauguration en 2006, la ligne 25 (Angus) assure l'accès aux entreprises, commerces de détail et autres services du quartier. Depuis, les représentations continues de la SDA, jumelées à l'important volume d'utilisateurs de cette ligne, ont contribué à la bonification du service aux heures de pointe.

Avec le temps, la SDA a également contribué au déploiement de nombreuses mesures structurantes pour le quartier et s'inscrivant dans une perspective de mobilité durable, comme l'ajout de places de stationnement pour les véhicules en libre-service, l'installation de stations BIXI et de stationnements à vélo, une amélioration des aménagements pour les piétons, etc. Une solution de navette électrique, en collaboration avec le Parc olympique, est également à l'étude, afin de tirer profit des places de stationnement disponibles et de desservir les usagers du métro Pie-IX.

Des initiatives à court terme pour pallier les enjeux de mobilité

Par ailleurs, comme la mise en place de ces mesures structurantes peut prendre du temps et nécessiter le concours de plusieurs parties prenantes, la SDA a mis au point des solutions à court terme pour pallier les enjeux de mobilité. Par exemple, en 2013, l'organisation a pris l'initiative de construire et de financer ses propres abribus, afin d'améliorer l'expérience de transport en commun. Les montants investis pour la construction de trois abribus ont été de 45 000 \$. À terme, l'organisation estime qu'il s'agit d'une initiative rentable, puisque les abribus génèrent des revenus publicitaires, qui pourront ensuite être utilisés dans la création de nouveaux outils. Il est encore trop tôt pour quantifier cet impact, puisque la vente d'espaces publicitaires a commencé il y a moins d'un an.

De plus, la SDA est le premier gestionnaire immobilier à avoir implanté le Passeport Mobilité afin d'inciter les employés et les entreprises du site à utiliser des moyens de transport collectif ou actif pour se rendre au travail (un passeport est distribué pour chaque tranche de 2 000 pieds carrés loués). Ce passeport comprend un abonnement annuel de la STM, un abonnement annuel BIXI et le forfait « Liberté » de Communauto. En 2019, 84 passeports ont été distribués au sein du Technopôle.

En bref

Comme le Technopôle regroupe un nombre important d'entreprises, en comprenant bien les besoins de ses locataires, la SDA a été en mesure de faire des propositions concrètes à la STM. Cet exemple démontre également l'impact structurant de la desserte en transport en commun et de son rôle dans le développement économique des quartiers.

L'un des principes directeurs guidant les actions de la SDA en matière de mobilité repose également sur une communication constante auprès des usagers du site et sur une ouverture face à l'adoption de nouvelles solutions en matière de transport. Sur ce point, l'approche de la SDA, structurée autour de solutions à long et court termes, favorise la mise en œuvre rapide de mesures simples et souples ainsi qu'une réflexion approfondie dans le but d'améliorer les infrastructures.

Enfin, bien qu'aucune personne au sein de l'organisation ne soit attitrée officiellement au plan de mobilité, tous les employés sont amenés à proposer des solutions qui répondent aux besoins des usagers du site. Les initiatives mises en place sont ensuite communiquées aux entreprises locataires par l'entremise d'une infolettre et sont décrites sur le site Web de l'organisation.

5.5 Énergir : favoriser l'expérience employé par la mobilité

Des solutions de mobilité durable au service de l'expérience employé

Énergir, principal distributeur de gaz naturel au Québec, s'est investie dans les dernières années à offrir des solutions de mobilité durable à ses employés. Alors qu'initialement, ses initiatives visaient l'atteinte des objectifs de développement durable de l'entreprise, elles s'inscrivent aujourd'hui en plus dans une volonté de bonifier l'expérience employé. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles la responsabilité des initiatives de mobilité est partagée entre plusieurs services (ressources humaines, développement durable, services des immeubles, etc.) et fait participer les employés, qui sont invités à partager leurs idées sur le sujet.

Présentation de l'entreprise	Emplacement
<p>Secteur d'activité : distribution de gaz naturel</p> <p>Nombre d'employés : environ 1000 employés dans le Grand Montréal, dont de 400 à 500 employés au siège social</p> <p>Emplacement : Le cas se concentre davantage sur le siège social situé dans l'arrondissement Ville-Marie (plus précisément, dans le quartier Centre-Sud, soit l'extrémité à l'est de l'arrondissement).</p> <p>D'autres bureaux de l'entreprise sont situés dans les arrondissements Anjou et LaSalle ainsi que les villes de Brossard, de Boucherville et de Blainville.</p> <p>Accès en transport en commun : siège social desservi par la station de métro Frontenac</p>	

Bien que le siège social de l'entreprise soit desservi par une station de métro (Frontenac) à distance à pied, d'autres enjeux de mobilité ont été observés et ont motivé l'adoption de mesures visant à diminuer les obstacles aux déplacements, dont les suivants.

- À la suite d'une consultation auprès des employés, l'entreprise a constaté que près de 60 % des employés mettent plus de 30 minutes pour se rendre au travail, ce qui constitue une source de stress.
- Plusieurs travaux majeurs, notamment la construction du REM et la réfection du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine, compliqueront encore davantage les déplacements dans les mois et les années à venir.
- Le stationnement, offert gratuitement aux employés, manque de places disponibles, ce qui peut parfois être un irritant pour les employés. En effet, un sondage a révélé que 60 % des employés de l'entreprise utilisent leur voiture personnelle pour se rendre au travail.

C'est dans ce contexte qu'Énergir s'est engagée à offrir une panoplie de solutions liées au transport durable afin d'atteindre ses cibles de développement durable et d'améliorer le bien-être de ses employés. Le tableau 5 présente des exemples de mesures mises en l'avant par l'entreprise.

Tableau 5 : Exemples d'initiatives de mobilité mises en place par Énergir

TYPES DE MESURES	DÉTAILS
Transport en commun	<ul style="list-style-type: none"> - 20 % de réduction pour tous les secteurs du Grand Montréal par le biais du programme OPUS & Cie - 175 employés inscrits
Transport durable	<ul style="list-style-type: none"> - Espaces réservés dans le stationnement pour le covoiturage près de l'entrée - Installation de bornes électriques
Transport actif	<ul style="list-style-type: none"> - Stationnement sécurisé pour les vélos - Vestiaires et douches - 5 vélos et casques en libre-service pour les déplacements d'affaires
Réduction des déplacements	<ul style="list-style-type: none"> - Option de télétravail - Possibilité de travailler à distance dans un bureau satellite (projet pilote, offert aux employés-cadres)

Source : Entrevue, Analyse KPMG

L'option de travailler à distance dans un bureau satellite est mise à l'essai depuis la fin de l'année 2019. De par ses nombreux bureaux répartis sur l'ensemble du territoire du Grand Montréal, l'entreprise offre dans six emplacements différents des postes de travail que les employés peuvent réserver sur une base journalière. L'initiative en est encore à ses débuts, puisqu'elle a été mise sur pied tout récemment. Par ailleurs, le report de certains chantiers de construction en diminue les besoins pour l'instant. C'est néanmoins une initiative que l'entreprise compte promouvoir davantage dans les mois à venir.

Outre ces mesures, Énergir propose également des initiatives de mobilité sur une base ponctuelle, par exemple, en distribuant des titres de transport de la STM lors de rencontres à l'extérieur du siège social ou en encourageant le covoiturage lors d'événements hors de la région du Grand Montréal.

De façon générale, les employés sont réceptifs et positifs face aux incitatifs proposés, malgré qu'il soit assez difficile de faire évoluer les habitudes liées à un avantage acquis depuis plusieurs années, comme celui du stationnement, en plus du fait que les employés ne peuvent utiliser les moyens de mobilité durable en raison de la distance entre le lieu de résidence et le lieu de travail. Selon les responsables des initiatives de mobilité, l'offre de solutions en mobilité gagne à être mieux connue et sa communication continuera d'être renforcée au moyen de différents outils comme le site intranet de l'entreprise.

En bref

Jusqu'à maintenant, Énergir a favorisé la mise en place de solutions souples touchant plusieurs modes de transport. La mise à l'essai de certains programmes (ex. : bureaux satellites) lui permet d'évaluer l'efficacité de ces solutions et d'y apporter des améliorations, au besoin. Comme l'entreprise commence tout juste à mettre en œuvre certaines initiatives de mobilité durable, il est difficile pour les responsables d'en mesurer les retombées. Néanmoins, l'organisation constate des bienfaits sur le bien-être des employés et souligne leur importance dans un contexte où les enjeux de mobilité iront en grandissant.

Ainsi, pour pousser encore plus loin ses démarches et structurer ses initiatives autour des besoins particuliers de ses employés, Énergir évalue sa participation au projet pilote « Mobilité et compagnie » de la CCMM. Ce projet donne accès à un accompagnement et à des services-conseils afin de dresser un portrait complet des déplacements des travailleurs ainsi que de cibler des mesures porteuses. Énergir compte également établir une stratégie plus formelle pour pouvoir suivre les résultats du programme.

5.6 CAE : Les solutions de mobilité comme vecteur d'attractivité

CAE, chef de file mondial en formation dans les domaines de l'aviation civile, de la défense et de la sécurité ainsi que de la santé, a établi son siège social dans l'arrondissement Saint-Laurent. Situé dans une zone mal desservie en transport en commun, au croisement de l'autoroute Chomedey et de Côte-de-Liesse, le site est difficilement accessible autrement que par l'automobile. Plus précisément, l'accès à l'arrêt d'autobus le plus proche (en direction du métro Côte-Vertu) implique une traversée dangereuse de l'autoroute 520 par la Montée de Liesse. L'entreprise connaît également des enjeux de sécurité et de débordement de son stationnement, lequel atteint sa pleine capacité chaque matin.

Présentation de l'entreprise	Emplacement
<p>Secteur d'activité : technologie de simulation et de modélisation pour les secteurs de l'aviation et de la santé</p> <p>Nombre d'employés : 4 000 employés dans le Grand Montréal</p> <p>Emplacement : siège social situé dans le pôle économique Saint-Laurent / Dorval</p> <p>Accès en transport en commun : desserte en transport en commun sous-optimale</p>	

De surcroît, l'entreprise cherche à attirer une main-d'œuvre hautement qualifiée que plusieurs entreprises en technologie du Grand Montréal s'arrachent, sans compter que plusieurs de ces employeurs concurrents sont situés dans des quartiers mieux desservis par le transport en commun. Le Service des ressources humaines a également remarqué que de nombreux jeunes travailleurs, ne possédant pas de voiture, accordent de plus en plus d'importance à l'engagement de leur employeur dans des initiatives de mobilité durable. La mobilité s'est ainsi révélée pour CAE comme un élément crucial dans sa stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

Une diversité d'outils

Les principales mesures mises de l'avant par l'entreprise sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 6 : Exemples d'initiatives de mobilité mises en place par CAE

EXEMPLES DE MESURES	INCITATIF	RÉSULTATS
Navette privée vers le métro Côte-Vertu¹	<ul style="list-style-type: none"> – Remboursement de titres de transport (2 mois sur l'abonnement annuel) 	<ul style="list-style-type: none"> – 5 départs quotidiens – 200 utilisateurs par jour – 10 % des utilisateurs ne prenaient pas le transport en commun avant
Covoiturage	<ul style="list-style-type: none"> – Incitatif financier allant jusqu'à 100 \$ par année 	<ul style="list-style-type: none"> – 511 employés inscrits, mais encore peu de déplacements effectués
Vélo	<ul style="list-style-type: none"> – Reconnaissance sous forme de bonis échangeables à la cafétéria 	<ul style="list-style-type: none"> – 110 cyclistes par jour

Source : Entrevue, Analyse KPMG

Remarque : 1. Le service de navette s'est terminé le 1er juin 2020 et a été remplacé par un service d'autobus de la STM directement sur le site de CAE.

Ainsi, l'entreprise déploie à la fois des mesures à court et à long termes. Mise en place à la fin du mois de juin 2019, la navette privée est une solution temporaire (durée d'un an) pour relier l'entreprise à la station de métro Côte-Vertu. En parallèle, CAE collabore avec la STM afin de trouver des solutions permettant d'assurer une meilleure desserte en transport en commun. La Société de transport envisage notamment d'aménager un arrêt d'autobus directement sur le site de CAE.

En plus du service de navette, CAE a travaillé avec Netlift⁴² pour mettre en place une plateforme de covoiturage simple et adaptée aux besoins de l'entreprise. L'initiative, lancée en janvier 2020, a reçu plus de 500 inscriptions. Même si l'engouement ne s'est pas encore traduit en déplacements réellement effectués, les responsables ont bon espoir qu'avec un bon plan de communication, le nombre d'utilisateurs devrait augmenter. Selon Claire Aubert, chef du groupe Santé, Sécurité et Environnement à CAE, il faut démontrer que le covoiturage est intéressant pour tout le monde, y compris ceux qui ont des enfants et des horaires atypiques.

Par ailleurs, afin d'inciter les employés à utiliser le transport collectif, le remboursement des titres de transport peut être fait sur une base annuelle ou ponctuelle. Par le biais du programme OPUS & Cie, les employés obtiennent deux mois de réduction sur le prix du titre annuel de transport en commun. L'entreprise offre également une banque de crédits à tous ces employés, laquelle peut être allouée entre différents programmes (ex. : assurances collectives, santé / bien-être, mobilité), ce qui rend possible l'achat de titres de transport en commun sur une base ponctuelle.

L'importance de reconnaître l'effort des employés

Certaines mesures mises en place par CAE nécessitent d'importants investissements, alors que d'autres sont peu coûteuses. Par exemple, le service de navette comportait des coûts de plusieurs dizaines de milliers de dollars. Or, ce montant s'est avéré inférieur aux autres solutions qui s'offraient à l'entreprise, soit l'ajout de places de stationnement ou la gestion des places actuelles avec un valet. Selon un calcul, si 6 % des utilisateurs de la navette provenaient de la conversion d'automobilistes, cela permettrait de désengorger le stationnement à un niveau suffisant. L'initiative est donc une réussite, puisqu'à ce jour, cette proportion est d'environ 10 %.

De plus, CAE reconnaît l'importance de souligner les efforts des employés qui participent à la mobilité durable. L'entreprise remet des récompenses en bonis dollars aux usagers du covoiturage et aux cyclistes. En effectuant un suivi auprès des employés, l'entreprise a pu s'assurer que les incitatifs atteignaient les objectifs. En effet, les discussions ont révélé que, au-delà des montants remis, la reconnaissance de l'effort et l'écoute de l'employeur étaient des éléments très appréciés par les employés.

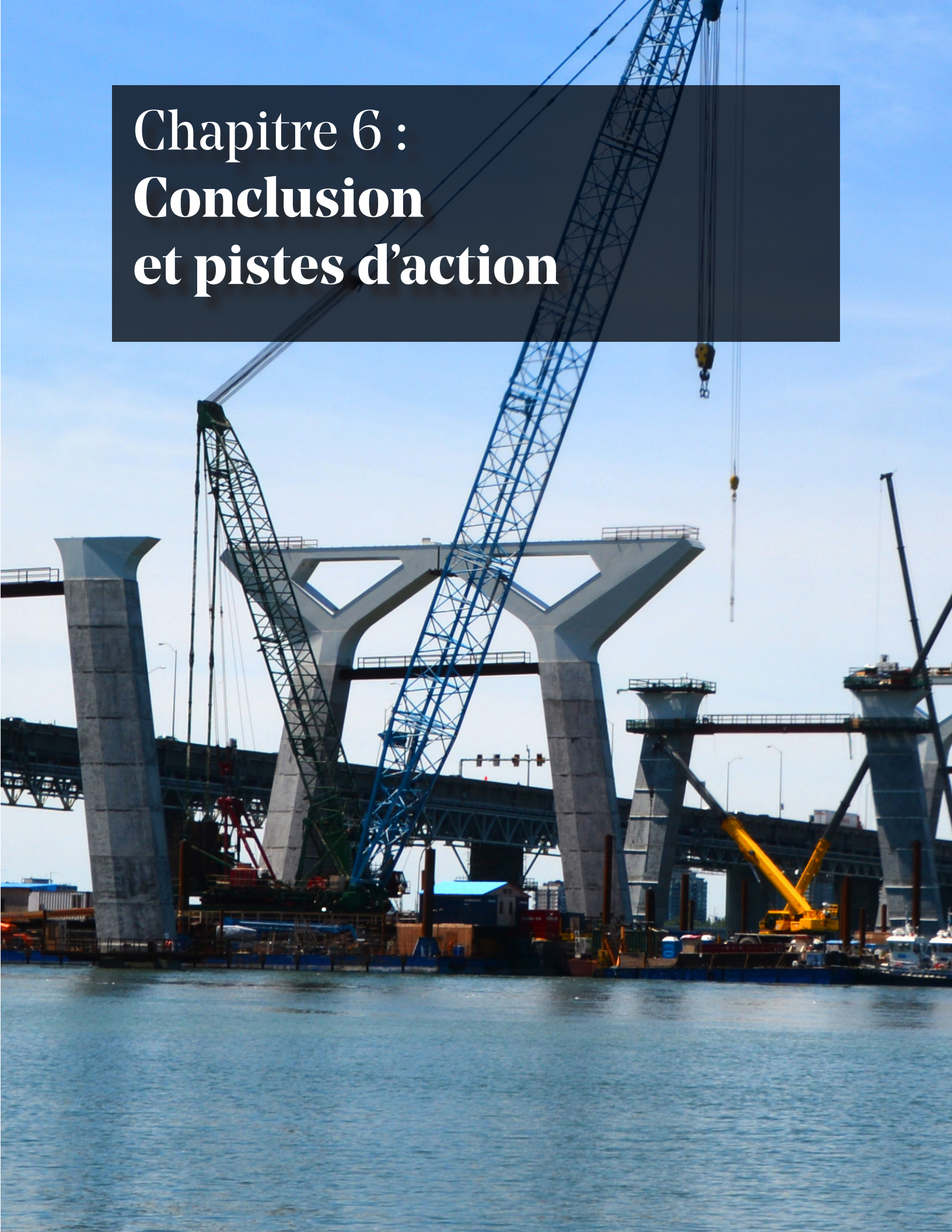
En bref

Pour CAE, la mobilité est devenue une priorité, notamment en raison des contraintes liées au stationnement, mais également dans une perspective d'attraction et de rétention des talents. Les initiatives mises en œuvre sont variées et couvrent à la fois divers modes de transport (transport en commun, transport actif, automobile/transport en commun) et besoins des employés (à la fois en matière de mobilité, ainsi que de flexibilité du travail). Pour reconnaître les efforts des employés qui adoptent des modes de transport durable, certaines d'entre elles comportent des incitatifs financiers (par exemple : jusqu'à 100 \$ remis aux utilisateurs du covoiturage).

Les employés ont apprécié énormément ces initiatives, comme en témoigne le succès de ces dernières ainsi que l'atteinte des cibles internes de l'entreprise. CAE a d'ailleurs créé des comités pour encourager l'adhésion aux mesures favorisant le vélo et le transport en commun. Dans les prochains mois, elle compte également mettre sur pied un comité dédié à la mobilité durable afin de faire avancer certains dossiers et de communiquer les nouvelles mesures à l'ensemble de ses employés. L'organisation considère d'ailleurs que la mobilisation de ses employés est un facteur clé de succès des initiatives en mobilité.

42 Netlift est une application qui offre des solutions en matière de mobilité des employés par la gestion du covoiturage, du stationnement et de la répartition des coûts.

Chapitre 6 : Conclusion et pistes d'action



Conclusion et pistes d'action

Cette étude démontre que pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, ainsi que pour attirer et maintenir en poste les employés les plus talentueux, les entreprises ont tout avantage à établir et à mettre en œuvre un plan de mobilité. Le sondage mené dans le cadre de l'étude révèle d'ailleurs que la facilité d'accès du lieu de travail revêt, tout juste derrière les considérations salariales, une grande importance lorsque vient le temps de choisir un employeur.

Or, la fluidité des déplacements est loin d'être optimale dans la métropole, en particulier dans les zones hors centre-ville, où le nombre et l'emplacement des points d'accès en transport en commun ne favorisent pas une desserte équitable de l'ensemble du territoire; un enjeu amplifié par la modification des trajectoires des navetteurs causée par l'étalement urbain et la croissance des emplois à l'extérieur de l'île de Montréal.

Effets de la pandémie de COVID-19

Le contexte lié à la COVID-19 a le potentiel d'accentuer les entraves à la mobilité, puisque des usagers des transports en commun pourraient être tentés de privilégier l'utilisation de la voiture étant donné les risques de contamination, ce qui intensifierait la congestion routière. Il est alors d'autant plus important que les employeurs mettent en place des mesures pour encourager les travailleurs qui choisiront plutôt de privilégier les transports actifs (vélo, marche).

Les mesures sanitaires imposées depuis le début de la pandémie ont aussi incité de nombreuses entreprises à réévaluer les processus en place afin de permettre le télétravail. Selon plusieurs experts en technologies de l'information, cette pratique fera partie intégrante du nouvel environnement de travail⁴³. Or, d'autres mesures devront être mises en place pour s'adapter aux réalités des secteurs d'activité où le télétravail est difficilement applicable (ex. : secteur manufacturier, commerce de gros et de détail) et qui sont souvent concentrés dans les parcs industriels, moins bien desservis par le transport en commun.

À plus long terme, lorsque l'économie montréalaise aura atteint son plein potentiel, le marché du travail pourrait être appelé à se resserrer, et des politiques favorisant la mobilité des travailleurs se révéleront cruciales dans certains secteurs d'activité et pôles économiques. Plusieurs entreprises l'ont d'ailleurs bien compris et ont lancé des initiatives pour faciliter la mobilité de leurs employés. Ces entreprises ont alors constaté l'effet positif de celles-ci sur le bien-être de leurs employés et sur leur capacité à attirer et à retenir des talents.

Néanmoins, les résultats mitigés quant à l'efficacité de certaines mesures et les obstacles auxquels les entreprises font face suggèrent qu'il faut poursuivre les efforts. La présente étude définit ainsi sept pistes d'action portées par la Chambre visant à favoriser la mise en place et l'adoption de mesures de mobilité en entreprise. Ces pistes ciblent non seulement les entreprises, mais également les gouvernements et les organismes de transport, puisque ces derniers jouent un rôle important dans l'élaboration et l'amélioration d'initiatives en mobilité.



Pistes d'action

POUR LES ENTREPRISES

Il apparaît de prime abord qu'une seule solution ne saurait répondre à l'ensemble des besoins. Les entreprises doivent ainsi élaborer un plan de mobilité durable et prendre le temps de considérer les contraintes et les possibilités en lien avec leurs caractéristiques (ex. : taille, nature des activités, emplacement, etc.). Il leur faudra veiller à bien comprendre les besoins de leurs employés afin d'assurer la réussite de leurs projets, notamment à l'aide d'un diagnostic. Le diagnostic permet de définir les besoins des travailleurs afin de mettre en place des initiatives « sur mesure » qui s'inscrivent dans un contexte propre à chaque entreprise. En effet, de nombreuses entreprises ont de la difficulté à déterminer les services de transport qui seraient optimaux pour le déplacement de leurs employés.

Les entreprises doivent planifier les différentes étapes de la mise en œuvre d'un projet de mobilité et en assurer le suivi. De plus, elles gagneraient à collaborer entre elles, particulièrement si elles appartiennent au même secteur, dans un esprit de collaboration et d'échange de bonnes pratiques.

43 Fast Company (20 avril 2020), « All the things COVID-19 will change forever, according to 30 top experts ».



Pistes d'action

POUR LES GOUVERNEMENTS

Parallèlement à l'élaboration d'un plan de mobilité exhaustif dans l'entreprise, le soutien financier du gouvernement est indispensable. Le manque de ressources financières constitue le principal obstacle à la mise en place d'un plan de mobilité, et ce, pour un cinquième des entreprises.

Plus précisément, les gouvernements ont un rôle à jouer pour améliorer la desserte de transport collectif dans les pôles d'emploi moins bien desservis. Tel que présenté à la section 3 de l'étude, l'absence ou le manque de fiabilité du transport en commun est cité dans une proportion trois fois plus grande par les entreprises situées à l'extérieur du centre-ville (9 %), par rapport aux entreprises du centre-ville (3 %).

À cet égard, l'accélération de l'amorce de plusieurs projets du Plan québécois des infrastructures 2020-2030 (PQI) du gouvernement du Québec sera déterminante pour améliorer l'état du transport collectif dans les pôles d'emploi hors centre-ville. Parmi ces projets, notons le prolongement de la ligne bleue dans le pôle d'emploi d'Anjou, les projets structurants de transport collectif électrique (lignes de bus et tramway) pour relier l'est, le nord-est et le sud-ouest de Montréal au centre-ville, ainsi que le prolongement du REM à Laval. Le projet de tramway est-ouest (LÉEO) à Longueuil, qui ne figure pour l'instant pas dans le PQI, améliorerait fortement la desserte en transport collectif de ce pôle d'emploi.

Un financement particulier devrait être octroyé au suivi de la performance des mesures, ce qui représente également un enjeu important. Tel que présenté à la section 4, plus de 83 % des entreprises ayant mis de l'avant des mesures pour faciliter la mobilité de leurs employés n'ont réalisé aucun suivi pour mesurer l'impact des mesures mises en œuvre. Des outils axés sur le suivi de la performance financés par le gouvernement et soutenus par les organismes de transport et leurs partenaires pourraient faciliter le suivi des entreprises et ainsi améliorer l'efficacité des mesures mises en place.

D'autre part, les initiatives financées par les gouvernements gagneraient à être accompagnées d'un plan de communication et de campagnes promotionnelles, ce qui assurerait leur rayonnement auprès des entreprises.



Pistes d'action

POUR LES ORGANISMES DE TRANSPORT

En plus du soutien financier gouvernemental, l'appui des gouvernements ainsi que des organismes de transport du Grand Montréal et de leurs partenaires (STM, ARTM, Centres de gestion des déplacements, chambres de commerce, etc.) s'avère essentiel afin d'optimiser l'efficacité des mesures mises en place.

Plusieurs entreprises ont du mal à déterminer les services de transport qui seraient optimaux pour le déplacement de leurs employés. C'est pourquoi il est impératif d'améliorer l'accès aux données.

À titre d'exemple, en juin dernier, la Ville de Montréal a présenté son plan de relance d'un montant de 22 millions de dollars. L'une des vingt mesures proposées est de « favoriser le développement de pratiques innovantes en aménagement et en mobilité durable ». Dans le cadre de cette mesure, la Ville s'est engagée à soutenir le Centre de coordination de la mobilité des employeurs (CCME). Le CCME permettra aux employeurs et aux autorités de transport de poser un diagnostic clair sur les besoins en mobilité pour ainsi formuler des choix éclairés quant à l'élaboration d'initiatives en mobilité⁴⁴.

En complément du financement de la Ville de Montréal, le FAQDD offre une subvention allant jusqu'à 30 000 \$ pour financer chaque étape d'un plan de mobilité en entreprise. Cependant, bien des entreprises ignorent qu'elles peuvent avoir recours à une telle subvention précisément pour la mise en œuvre d'un plan de mobilité.

Bien que plusieurs programmes d'accompagnement aient été créés ou soient en cours de création, de nombreuses entreprises demeurent mal informées sur les programmes qui leur sont offerts. Les entreprises ainsi que les organismes de transport et leurs partenaires tireraient parti d'une vitrine – comprenant un site Web regroupant l'ensemble des programmes proposés aux entreprises et une campagne de promotion présentant les initiatives mises de l'avant par l'ensemble des acteurs.

Les entreprises gagneraient à mieux connaître les programmes adaptés à leurs besoins, et les organismes de transport du Grand Montréal et leurs partenaires pourraient mieux comprendre les réalisations de l'ensemble des acteurs pour mieux collaborer et s'arrimer. Cette vitrine pourrait également servir de plateforme de jumelage pour les entreprises situées dans le même pôle économique où la desserte en transport en commun est moindre.

44 La Chambre de commerce du Montréal métropolitain, en partenariat avec la Ville de Montréal, la Société de transport de Montréal (STM), l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et le ministère de l'Économie et de l'Innovation, est heureuse d'offrir le Centre de coordination de la mobilité des employeurs aux entreprises du Grand Montréal. Le CCME est un projet pilote qui vise à recueillir des données prévisionnelles sur les habitudes de déplacement des travailleurs afin de permettre aux employeurs et aux autorités de transport de mieux coordonner leur offre de services. Plus d'information sur le CCME se trouve sur le site Web de la Chambre.

Le tableau suivant résume chacune des pistes de solution portées par la Chambre en fonction de la partie prenante qu'elles ciblent.

Pistes d'action



Cible n° 1

CIBLE 1 : ENTREPRISES

1. Élaborer un plan de mobilité durable regroupant l'ensemble des initiatives envisagées afin de définir les ressources et les grandes étapes de la mise en œuvre.

Sensibiliser les gestionnaires et les employés aux avantages possibles des initiatives en mobilité

Un engagement à long terme de l'entreprise, s'inscrivant dans une stratégie plus vaste de bien-être et de développement durable, peut contribuer à justifier le bien-fondé des initiatives mises en place. Les avantages peuvent inclure l'atteinte d'objectifs de développement durable, l'amélioration de la productivité, l'amélioration de l'attraction et de la rétention de talents, etc.

Évaluer les besoins des employés afin d'optimiser l'efficacité des mesures proposées

Les entreprises doivent prendre le temps de considérer les contraintes et les possibilités en lien avec leurs propres caractéristiques (ex. : taille de l'entreprise, nature des activités, emplacement, etc.); ainsi que celles de leurs employés (ex. : lieu de résidence, habitudes de déplacement, modes de transports utilisés, etc.). Un diagnostic pour déterminer les besoins et les contraintes des travailleurs facilite la proposition d'initiatives appropriées.

Mettre en place des mesures simples et souples pour favoriser l'adhésion

La mise en place des mesures peut se faire progressivement afin de tester certaines idées et d'ajuster le tir lorsque cela est nécessaire, par exemple par le biais de projets pilotes. La simplicité des initiatives et la souplesse de l'approche sont également des facteurs de succès pour favoriser l'adhésion du plus grand nombre.

Assurer la communication efficace des mesures mises en place afin d'informer les employés des outils mis à leur disposition et d'en favoriser l'adoption

Si l'écoute des besoins des employés est cruciale, la communication auprès des employés l'est tout autant. Les moyens de communication habituels de l'entreprise peuvent être mis à profit; par exemple les courriels aux employés, l'utilisation de l'intranet, etc. De nouveaux outils peuvent également être créés précisément à cette fin, tels que des kiosques d'information, la désignation des employés participants comme ambassadeurs auprès de leurs collègues, ou encore des remises de prix et des défis ayant pour but de faire rayonner certaines initiatives.

Faire un suivi de la performance et quantifier les avantages pour les employés et l'entreprise, en plus de modifier les programmes lorsque cela est nécessaire (ex. : coûts, taux d'adoption, appréciation générale, etc.).

Le suivi et l'évaluation sont nécessaires pour quantifier les effets du plan et modifier au besoin les mesures mises en place, dans une perspective d'amélioration continue. Les indicateurs de performance sont variés et peuvent s'adapter au contexte de l'entreprise et des objectifs poursuivis.

2. Échanger les bonnes pratiques et établir une coopération entre les grandes entreprises et les PME en matière de mise en place d'initiatives en mobilité

Les grandes organisations ont les moyens financiers et les ressources humaines nécessaires pour mettre sur pied d'importantes initiatives en mobilité. Les PME tireraient parti d'une coopération avec ces grandes entreprises dans le but de les conseiller dans leurs démarches et/ou d'élaborer des solutions communes. La collaboration entre les entreprises situées à proximité peut également être profitable à plusieurs étapes du plan de mobilité, notamment pour les PME, qui n'ont pas nécessairement les moyens financiers de mettre en place un plan de mobilité et où le rapport coûts-avantages n'est pas bon en raison d'un nombre d'employés peu élevé.

Pistes d'action



Cible n° 2

CIBLE 2 : GOUVERNEMENTS

3. Soutenir financièrement un programme ciblé d'accompagnement aux entreprises pour aider ces dernières à réaliser un plan de mobilité en privilégiant le suivi et l'évaluation de la performance

Le manque de ressources financières étant l'un des principaux obstacles rencontrés par les entreprises, le MTQ devrait financer un programme ciblé visant l'accélération de la mise sur pied d'initiatives en mobilité par les entreprises, notamment en évaluant la performance – mesure qui fait actuellement défaut dans le cadre de bon nombre d'initiatives en mobilité.

4. Accélérer l'amorce des projets de transport collectif inscrits au Plan québécois des infrastructures en priorisant les projets améliorant la desserte de transport collectif dans les pôles économiques mal desservis

Les gouvernements ont un rôle à jouer pour améliorer la desserte de transport collectif dans les pôles d'emploi moins bien desservis. À cet égard, l'amorce rapide de plusieurs projets du Plan québécois des infrastructures 2020-2030 (PQI) du gouvernement du Québec sera déterminante pour améliorer l'état du transport collectif dans les pôles d'emploi hors centre-ville :

- A** – Le prolongement de la ligne bleue dans le pôle d'emploi d'Anjou;
- B** – Les projets structurants de transport collectif électrique (lignes de bus et tramway) pour relier l'est, le nord-est et le sud-ouest de Montréal au centre-ville;
- C** – Le projet tramway est-ouest (LÉEO) à Longueuil (qui ne fait pas partie du PQI à ce jour).

5. Communiquer et promouvoir les ressources offertes aux entreprises à l'aide d'un plan de communication regroupant tous les programmes soutenant l'établissement d'un plan de mobilité pour les entreprises

Les entreprises et les organisations facilitant la mobilité dans la région métropolitaine gagneraient à pouvoir utiliser une vitrine comprenant un site regroupant l'ensemble des programmes offerts aux entreprises et une campagne de promotion présentant les initiatives mises de l'avant par l'ensemble des acteurs.

Pistes d'action



Cible n° 3

CIBLE 3 : ORGANISMES DE TRANSPORT DU GRAND MONT RÉAL

ET LEURS PARTENAIRES (ARTM, STM, CENTRES DE GESTION DES DÉPLACEMENTS, CHAMBRES DE COMMERCE, ETC.)

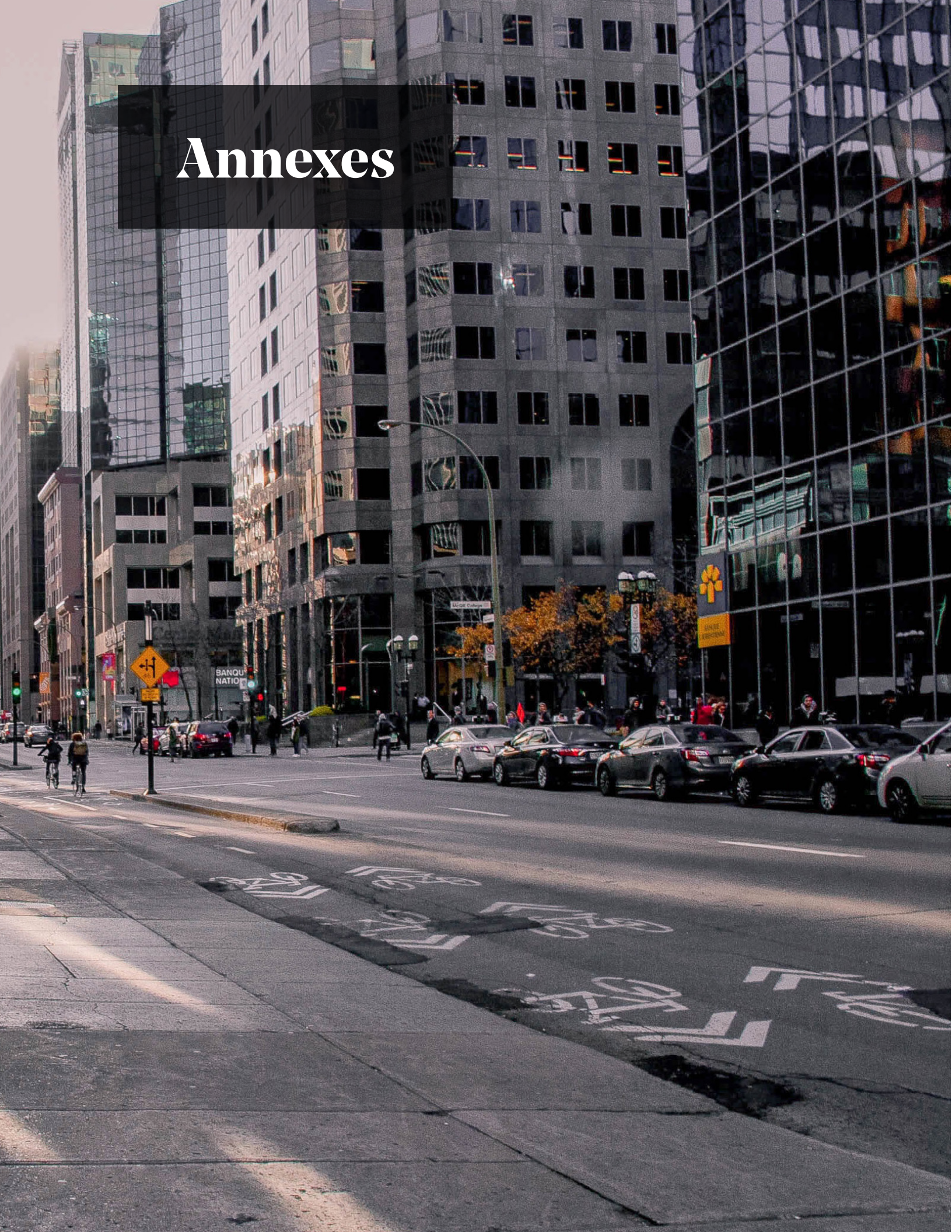
6. Accélérer le partage des données et l'accès à celles-ci par les exploitants de services de mobilité et les acteurs du secteur privé

En favorisant la mise en commun de données non sensibles partagées par les utilisateurs de services de mobilité, les organismes de transport du Grand Montréal et leurs partenaires pourraient optimiser la planification de services adaptés. Au bout du compte, une telle utilisation des données stimulerait l'innovation et le déploiement de solutions facilitant les déplacements des travailleurs.

7. Collaborer avec les entreprises des pôles économiques moins bien desservis par le transport en commun afin de créer une plateforme qui favoriserait le jumelage d'entreprises

Cette plateforme gérée par des organisations facilitant la mobilité stimulerait le regroupement d'entreprises pour mettre sur pied des initiatives en mobilité commune, à l'image de la solution que Moneris a instaurée (présentée à la section 5.1 de ce rapport).

Annexes



Annexes

Annexe A – Méthodologie des sondages

Les analyses présentées dans cette étude se fondent sur les résultats de deux sondages réalisés par la firme SOM, en collaboration avec KPMG et la CCMM.

- **Un sondage Web réalisé auprès de travailleurs de la RMR de Montréal;**
- **Un sondage téléphonique réalisé auprès des entreprises de la RMR de Montréal.**

Les tableaux 7 et 8 présentent les différentes composantes de la méthodologie utilisée pour la réalisation des sondages.

Tableau 7 : Méthodologie du sondage Web auprès des travailleurs à temps plein de la RMR de Montréal

Population cible	<ul style="list-style-type: none">– Les personnes de 18 ans et plus travaillant à temps plein et qui résident et travaillent dans la RMR de Montréal. De plus, les répondants devaient être en mesure de remplir un sondage en ligne en français ou en anglais.
Bases de sondage	<ul style="list-style-type: none">– La plus grande partie de l'échantillon a été tirée du Panel Or de SOM;– Une partie de l'échantillon provient d'un panel externe non probabiliste.
Échantillonnage	<ul style="list-style-type: none">– Le plan d'échantillonnage visait à recueillir 1000 questionnaires remplis. Une partie de l'échantillon provient d'un panel externe non probabiliste.– Pour le panel SOM, l'échantillonnage a été tiré à l'aide d'un algorithme visant la meilleure représentativité possible en fonction de l'âge, du sexe, de la langue maternelle, de la scolarité et de la taille du ménage.– Pour le panel externe, des quotas ont été établis en fonction de l'âge (18 à 64 ans) et de la détention ou non d'un diplôme universitaire.
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none">– Le questionnaire a été élaboré par KPMG;– La durée moyenne était de 9,0 minutes.
Collecte	<ul style="list-style-type: none">– Du 7 au 17 février 2020;– Sondage en ligne accessible uniquement par un lien sécurisé.– Taux de réponse : 45,9 %– Nombre de répondants : 1058
Pondération	<ul style="list-style-type: none">– Les données ont été pondérées pour refléter la distribution de la population adulte dans la RMR de Montréal selon l'âge, le sexe, la plus haute diplomation et le secteur de résidence.

Tableau 8 : Méthodologie du sondage téléphonique auprès des employeurs de la RMR de Montréal

Population cible	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises ou organisations de la RMR de Montréal comptant 5 employés à temps plein ou plus.
Bases de sondage	<ul style="list-style-type: none"> - Un échantillon d'entreprises et organisations de Dun & Bradstreet comprenant les sièges sociaux et établissements uniques.
Échantillonnage	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'échantillonnage visait à recueillir 500 questionnaires remplis. - Le plan a été stratifié de façon non proportionnelle en fonction de trois différentes tailles d'entreprise (nombre d'employés) soit : <ul style="list-style-type: none"> - 75 entreprises de 5 à 9 employées; - 187 entreprises de 10 à 49 employés; et, - 238 entreprises de 50 employés ou plus.
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Le questionnaire a été élaboré par KPMG; - La durée moyenne était de 10,3 minutes.
Collecte	<ul style="list-style-type: none"> - Du 5 au 26 février 2020; - Entrevues téléphoniques assistées par ordinateur; - Taux de réponse 23,0 % - Nombre de répondants : 501
Pondération	<ul style="list-style-type: none"> - Les données ont été pondérées pour refléter la distribution des entreprises dans la RMR de Montréal selon le nombre d'employés et de l'agglomération dans laquelle l'entreprise est située

Les tableaux suivants présentent le profil sociodémographique des répondants au sondage du volet « employés »

Tableau 9 : Distribution des répondants selon la tranche d'âge

18 à 24	25 à 34	35 à 44	45 à 54	55 à 64	65 ans et plus
4 %	22 %	26 %	27 %	18 %	3 %

Tableau 10 : Distribution des répondants selon la plus haute diplomation obtenue

Aucun ou Secondaire/DEP	Collégial	Universitaire	Préfère ne pas répondre
44 %	19 %	36 %	1 %

Tableau 11 : Distribution des répondants selon le lieu de travail

Centre-Ville	Montréal-Centre	Montréal-Ouest	Couronne Nord	Montréal-Est	Agglomération de Longueuil	Laval	Couronne Sud
23 %	19 %	14 %	11 %	9 %	9 %	9 %	6 %

Les tableaux suivants présentent le profil sociodémographique des répondants au sondage du volet « entreprises »

Tableau 12 : Distribution des entreprises selon le nombre d'employés

5 à 9 employés	10 à 49 employés	50 employés ou plus
30 %	50 %	20 %

Tableau 13 : Distribution des répondants selon le lieu de travail

Centre-Ville	Montréal-Centre	Montréal-Ouest	Couronne Nord	Montréal-Est	Agglomération de Longueuil	Laval	Couronne Sud
16 %	17 %	18 %	10 %	9 %	8 %	12 %	10 %

Tableau 14 : Distribution des répondants selon leur secteur d'activité

Secteurs primaires	Construction	Fabrication	Commerce	Transport	Finances et assurances	Adm. publique	Autre
3 %	7 %	14 %	19 %	4 %	3 %	1 %	49 %

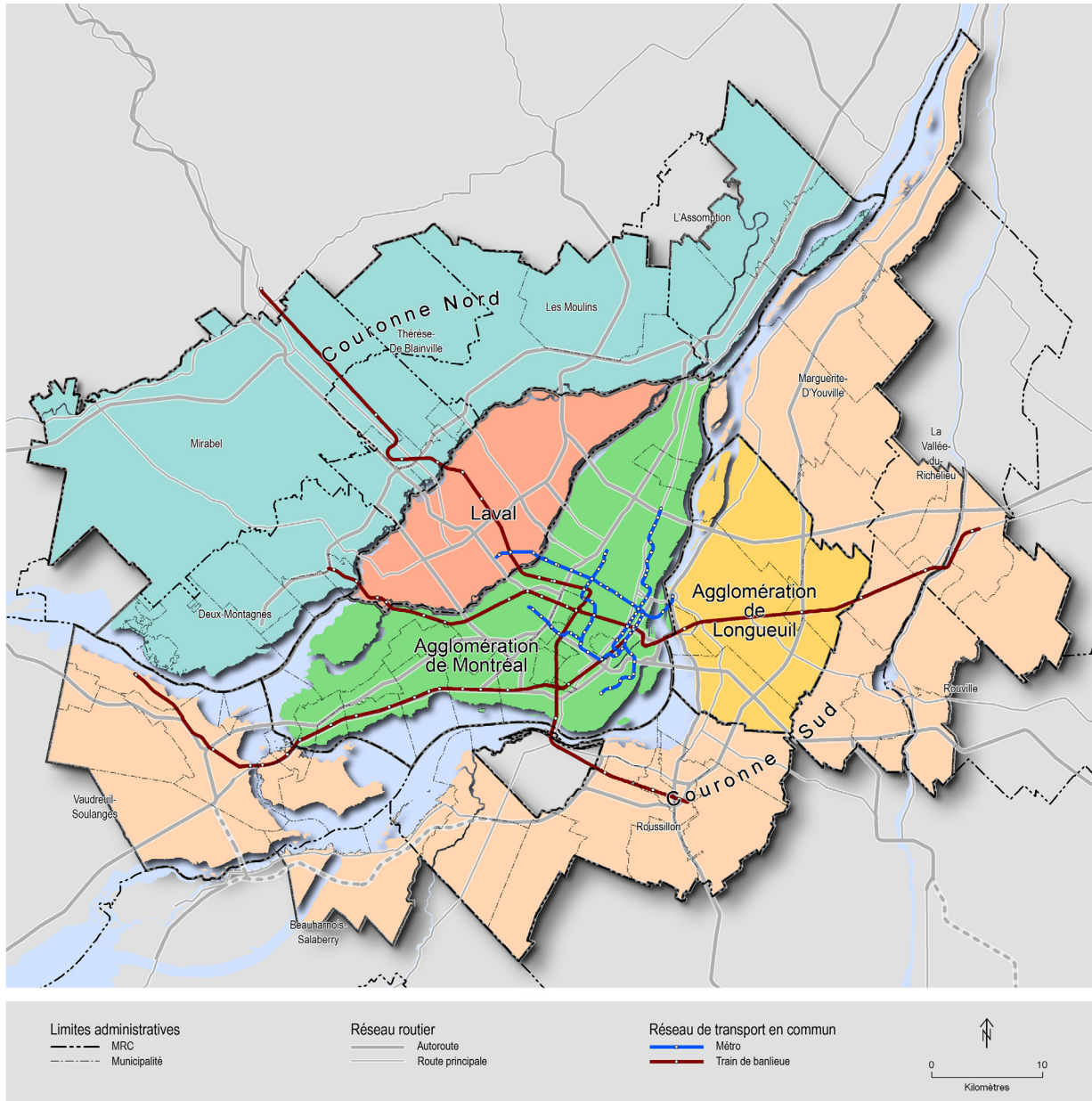
Annexe B – Liste des personnes interrogées

Les analyses de cas présentées dans cette étude ont été réalisées par l'entremise d'entrevues téléphoniques menés auprès des personnes responsables des programmes liés à la mobilité des travailleurs, de l'expérience employé ou du développement durable. Les entreprises sélectionnées permettaient de refléter différentes réalités géographiques, ainsi qu'une diversité de programmes mis à l'essai.

Tableau 14 : Liste des entreprises et des personnes contactées dans le cadre de l'étude sur la mobilité

NOM DE LA COMPAGNIE OU DE L'ORGANISME	DATE D'ENTREVUE
Moneris	12 février 2020
Société de développement Angus	20 février 2020
Aedifica	24 février 2020
Desjardins	27 février 2020
Énergir	3 mars 2020
CAE	10 mars 2020
MOBA	9 mars 2020

Annexe C – Réseau de transport en commun structurant du Grand Montréal



Source : CMM – Carte thématique (En ligne : https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/02/C01_PMad_CMM-5secteurs_2011-12.pdf)

Annexe D – Questionnaires

Questionnaire : volet employés

Habitudes et perceptions en matière de transport et de fluidité routière

NO.	QUESTIONS	CHOIX DE RÉPONSES
01.	Quelle est votre durée moyenne de déplacement entre votre lieu de résidence et votre lieu de travail principal ?	<input type="radio"/> Moins de 20 minutes <input type="radio"/> De 20 à 40 minutes <input type="radio"/> De 40 minutes à 1 heure <input type="radio"/> Plus d'une heure <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre
02.	Quelle est la distance approximative parcourue entre votre lieu de résidence et votre lieu de travail principal ?	<input type="radio"/> 2 km ou moins <input type="radio"/> Plus de 2 km à 10 km <input type="radio"/> Plus de 10 km à 20 km <input type="radio"/> Plus de 20 km à 50 km <input type="radio"/> Plus de 50 km <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
03.	Le plus souvent durant l'année, quels sont le ou les modes de transport que vous utilisez pour vous rendre de votre lieu de résidence principale (le principal si plusieurs) à votre lieu de travail principal ?	<input type="radio"/> Automobile camion ou moto, seul à bord pour tout ou pour la majorité du trajet <input type="radio"/> Covoiturage avec un véhicule personnel (comme conducteur ou passager) <input type="radio"/> Autopartage (ex. : Communauto, car2go), seul à bord ou non <input type="radio"/> Autobus <input type="radio"/> Métro <input type="radio"/> Train de banlieue <input type="radio"/> Vélo <input type="radio"/> Bixi <input type="radio"/> Marche ou course <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre
04.	Quelle est votre perception de la qualité du transport en commun sur l'ensemble du trajet de votre lieu de résidence à votre lieu de travail en termes de fréquence des services ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
05.	Quelle est votre perception de la qualité de la desserte en transport en commun sur l'ensemble du trajet de votre lieu de résidence à votre lieu de travail en termes de proximité des accès aux stations ou aux arrêts ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
06.	Quelle est votre perception de la qualité de la desserte en transport en commun sur l'ensemble du trajet de votre lieu de résidence à votre lieu de travail en termes de temps de déplacement ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas

07.	Quelle est votre perception de la qualité de la desserte en transport en commun sur l'ensemble du trajet de votre lieu de résidence à votre lieu de travail en termes de simplicité / fluidité (ex. : nombre d'étapes dans le trajet, nombre de transferts, stationnements incitatifs, etc.)?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
08.	Quelle est votre perception de la qualité de la desserte en transport en commun de votre lieu de travail en termes de confort ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
09.	Globalement, pour l'ensemble de ces éléments , quelle est votre perception de la qualité du transport en commun sur l'ensemble du trajet de votre lieu de résidence à votre lieu de travail ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
10.	Sur l'ensemble de la distance à parcourir entre votre lieu de résidence et votre lieu de travail, quelle est votre perception de la fluidité de la circulation sur les routes?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
11.	Quels sont les deux critères les plus importants pour choisir votre mode de déplacement ?	<input type="radio"/> Plus courte durée <input type="radio"/> Rapport coût-efficacité <input type="radio"/> Commodité/Flexibilité <input type="radio"/> Intimité (temps pour soi) <input type="radio"/> Impact environnemental <input type="radio"/> Autre:----- <input type="radio"/> Je ne sais pas
12.	Parmi les suivants, et toujours en lien avec vos déplacements entre votre lieu de résidence et votre lieu de travail, quels sont les deux principaux impacts négatifs que vous ressentez en lien avec la congestion routière ou un service en transport en commun non optimal, le cas échéant ?	<input type="radio"/> Financier (ex. : taxis, stationnement payant...) <input type="radio"/> Santé (ex. : stress, irritabilité, migraines...) <input type="radio"/> Sécurité (ex. : augmentation du risque d'accident...) <input type="radio"/> Vie personnelle/familiale (ex. : moins de temps pour les loisirs/la famille, horaires plus compliqués...) <input type="radio"/> Vie professionnelle (ex. : quitte plus tôt, moins productif, retards...) <input type="radio"/> Liberté de mobilité routière (ex. : modification des trajets, de l'horaire de départ...) <input type="radio"/> Je ne ressens pas d'impacts négatifs <input type="radio"/> Je ne sais pas/Préfère ne pas répondre

13.	Au cours du dernier mois, à quelle fréquence êtes-vous arrivé(e) en retard au travail à cause de votre mode de déplacement ?	<input type="radio"/> Tous les jours <input type="radio"/> Souvent : Une fois par semaine ou plus <input type="radio"/> Occasionnellement : Une à trois fois par mois <input type="radio"/> Rarement : Moins d'une fois par mois <input type="radio"/> Jamais <input type="radio"/> Je ne sais pas/Préfère ne pas répondre
14.	En considérant un poste équivalent à celui que vous occupez présentement, quelle valeur annuelle accordez-vous à la situation hypothétique suivante : un emplacement de votre lieu de travail qui nécessiterait un déplacement de moins de 15 minutes de votre résidence ?	<input type="radio"/> Aucune valeur/c'est déjà le cas <input type="radio"/> Entre 1 \$ et 100 \$ par année <input type="radio"/> Entre 101 \$ et 500 \$ par année <input type="radio"/> Entre 501 \$ et 1000 \$ par année <input type="radio"/> Entre 1001 \$ et 5000 \$ par année <input type="radio"/> Plus de 5000 \$ par année <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

Importance de l'enjeu de la mobilité dans le choix d'un employeur

15.	De façon générale, quelle importance accordez-vous à la facilité d'accès (temps, confort, facilité et fluidité des déplacements) à votre lieu de travail lorsque vient le temps de choisir un employeur ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
16.	En posant l'hypothèse que vous seriez à la recherche d'un poste équivalent à celui que vous occupez présentement, quels seraient, parmi les suivants, vos trois principaux critères de décision dans le choix d'un employeur ?	<input type="radio"/> Salaire, avantages sociaux, politique de rémunération <input type="radio"/> Avantages en biens et services (voiture de fonction, plan cellulaire, etc.) <input type="radio"/> Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (horaires variables, flexibilité, télétravail, etc.) <input type="radio"/> Sécurité d'emploi <input type="radio"/> Emplacement (pratique, facilement accessible, temps de déplacement, etc.) <input type="radio"/> Relation avec le superviseur immédiat ou avec l'équipe <input type="radio"/> Culture organisationnelle (valeurs, etc.) <input type="radio"/> Niveau de stress à gérer <input type="radio"/> Opportunité d'avancement, de formation ou de développement professionnel <input type="radio"/> Environnement physique de travail (espace, éclairage, confort, salle de détente, douches, etc.) <input type="radio"/> Image et réputation (rayonnement, etc.) <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
17.	Parmi les mesures suivantes pouvant être mises en place par les entreprises/organisations pour attirer et retenir la main-d'œuvre, lesquelles jugez-vous les plus utiles (qu'elles soient implantées ou non au sein de votre entreprise/organisation) ? Veuillez identifier un maximum de deux mesures .	<input type="radio"/> Hausse de la rémunération <input type="radio"/> Aménagement des bureaux (ex. : vestiaires, café, salon pour employés) <input type="radio"/> Offre d'avantages sociaux uniques (repas payé, abonnement au gym payé, service de garderie, service de conciergerie, rabais, etc.) <input type="radio"/> Conditions de travail plus flexibles (heures de travail flexibles, semaine de travail variable ou comprimée, etc.) <input type="radio"/> Initiatives pour améliorer la mobilité des employés (ajouts de stationnement à vélos/voitures, remboursement carte OPUS, etc.) <input type="radio"/> Opportunités d'avancement et de développement dans l'entreprise (mentorat, promotion, formation, etc.) <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

18.	Parmi les initiatives suivantes que peuvent mettre en place les entreprises/organisations pour diminuer les enjeux liés à la mobilité des travailleurs, lesquelles jugez-vous les plus utiles (qu'elles soient implantées ou non au sein de votre entreprise/organisation)? Veuillez identifier un maximum de trois initiatives .	<input type="radio"/> Horaires de travail flexibles <input type="radio"/> Télétravail <input type="radio"/> Navettes nolisées (service de transport assurant l'aller-retour entre deux points le matin et le soir) <input type="radio"/> Places additionnelles de stationnements pour véhicules automobiles <input type="radio"/> Espaces physiques favorisant le transport actif (ex. : places de stationnement additionnelles pour vélo, vestiaires...) <input type="radio"/> Bureau satellite (ex. : bureau temporaire dans les régions périphériques du Grand Montréal...) <input type="radio"/> Soutien au covoiturage (ex. : mise en relation des employés) <input type="radio"/> Autopartage (service de location de voitures en libre-service mis à la disposition des employés) <input type="radio"/> Activité de communication, promotion et sensibilisation (kiosques, concours, défi de mobilité, etc.) <input type="radio"/> Aucune / Ce n'est pas important pour moi <input type="radio"/> Ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
19.	Parmi ces mêmes initiatives, lesquelles ont été mises en place (implantées) par votre employeur pour diminuer ou pallier les enjeux liés à la mobilité des employés? Veuillez cocher tout ce qui s'applique, même si elles ne s'appliquent qu'à une partie des employés.	<input type="radio"/> Horaires de travail flexibles <input type="radio"/> Télétravail <input type="radio"/> Navettes nolisées (service de transport assurant l'aller-retour entre deux points le matin et le soir) <input type="radio"/> Places additionnelles de stationnements pour véhicules automobiles <input type="radio"/> Espaces physiques favorisant le transport actif (ex. : places de stationnement additionnelles pour vélo, douches...) <input type="radio"/> Bureau satellite (ex. : bureau temporaire dans les régions périphériques du Grand Montréal...) <input type="radio"/> Soutien au covoiturage (mise en relation des employés) <input type="radio"/> Autopartage (service de location de voitures en libre-service mis à la disposition des employés) <input type="radio"/> Activité de communication, promotion et sensibilisation (kiosques, concours, défi de mobilité, etc.) <input type="radio"/> Aucune initiative mise en place <input type="radio"/> Ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

Si initiatives mises en place seulement (question 18 à 19)

20.	Globalement, est-ce que cette ou ces solutions ont été efficaces pour améliorer votre mobilité?	<input type="radio"/> Échelle de 1 (pas d'impact) à 5 (impact significatif)
21.	Comment qualifieriez-vous l'impact de la ou des initiatives implantées par votre employeur pour faciliter la mobilité des employés sur les aspects suivants?	<p>A. L'amélioration de votre bien-être (qualité de vie, équilibre, flexibilité, diminution du stress, etc.).</p> <input type="radio"/> Élevé <input type="radio"/> Modéré <input type="radio"/> Faible <input type="radio"/> Nul <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre <p>B. L'amélioration de votre performance (productivité, qualité du travail, moins ou pas de retards, etc.)</p> <input type="radio"/> Élevé <input type="radio"/> Modéré <input type="radio"/> Faible <input type="radio"/> Nul <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre <p>C. La décision de demeurer à l'emploi de cet employeur</p> <input type="radio"/> Élevé <input type="radio"/> Modéré <input type="radio"/> Faible <input type="radio"/> Nul <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

Annexe D – Questionnaires

Questionnaire : volet entreprises

Impacts de la congestion et de la qualité de la desserte

NO.	QUESTIONS	CHOIX DE RÉPONSES
01.	Comment qualifiez-vous la qualité de la façon dont votre entreprise est desservie en matière de transport en commun ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
02.	Comment qualifiez-vous la fluidité de la circulation sur les routes desservant votre entreprise ?	<input type="radio"/> Très bonne <input type="radio"/> Plutôt bonne <input type="radio"/> Plutôt mauvaise <input type="radio"/> Très mauvaise <input type="radio"/> Je ne sais pas
03.	(Si plutôt ou très mauvaise aux questions 1 ou 2) : Est-ce que le manque de transport en commun ou de fluidité de la circulation a un impact élevé, modéré, faible ou nul sur...	<p>A. Les finances de votre entreprise (augmentation des coûts, chiffre d'affaires non optimal, etc.) ?</p> <p>B. L'attraction ou la rétention des employés ? A. L'amélioration de votre bien-être (qualité de vie, équilibre, flexibilité, diminution du stress, etc.).</p> <p>C. L'efficacité des opérations, par exemple les délais d'expédition ou de réception des marchandises, les retards des employés, etc. ?</p> <input type="radio"/> Élevé <input type="radio"/> Modéré <input type="radio"/> Faible <input type="radio"/> Nul <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
04.	Dans quelle mesure votre entreprise est-elle impactée par la rareté de la main-d'œuvre dans le Grand Montréal ? Diriez-vous... impactée ?	<input type="radio"/> Très <input type="radio"/> Assez <input type="radio"/> Peu <input type="radio"/> Pas du tout <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

Initiatives pour répondre aux enjeux de main-d'œuvre et de mobilité

05.	<p>Parmi les mesures suivantes visant à attirer et à retenir la main-d'œuvre, lesquelles ont été mises en place (implantées) dans votre entreprise? Veuillez répondre par oui ou non pour chacune.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Une hausse de la rémunération <input type="radio"/> L'aménagement des bureaux, par exemple des vestiaires, un café, un salon pour les employés, etc. <input type="radio"/> L'offre d'avantages sociaux uniques, par exemple des repas ou des collations payés, un abonnement au gym payé, un service de garderie, des rabais, etc. <input type="radio"/> Des conditions de travail plus attrayantes, par exemple des heures de travail flexibles, une semaine de travail variable ou comprimée, etc. <input type="radio"/> Des initiatives pour améliorer la mobilité des employés, par exemple l'ajout de stationnement pour vélos ou voitures, le remboursement de la carte OPUS, etc. <input type="radio"/> Des opportunités d'avancement et de développement dans l'entreprise (mentorat, promotion, formation, etc.) <input type="radio"/> Autres <input type="radio"/> Aucune mesure n'a été mise en place <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
06.	<p>Est-ce que votre entreprise mesure des indicateurs pour rendre compte de la performance de la ou des initiatives mises en place?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Oui, pour toutes les initiatives <input type="radio"/> Oui, pour certaines initiatives <input type="radio"/> Non, pour aucune initiative <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre
07.	<p>Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant « pas du tout efficaces » et 10, « très efficaces », globalement, est-ce que cette ou ces initiatives ont été efficaces pour améliorer la mobilité des employés de votre entreprise?</p>	
08.	<p>Est-ce que les initiatives visant à diminuer les enjeux liés à la mobilité de vos employés ont eu un impact élevé, modéré, faible ou nul sur...</p>	<p>A. L'amélioration de la productivité et du rendement de vos employés?</p> <p>B. L'amélioration de la satisfaction de vos employés ou du climat de travail?</p> <p>C. L'amélioration de l'attraction et de la rétention des employés?</p>
09.	<p>Au sein de votre entreprise, quel est ou quel a été le principal obstacle à l'adoption d'initiatives visant à diminuer les enjeux liés à la mobilité des employés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Manque de ressources humaines <input type="radio"/> Manque de ressources financières <input type="radio"/> Manque d'espace physique (ex. : places de stationnement limitées, manque d'espace, espaces non flexibles, etc.) <input type="radio"/> Résistance de la part des employés <input type="radio"/> Résistance de la part des gestionnaires <input type="radio"/> Complexité dans la gestion ou la logistique (ex. : horaires atypiques, supervision d'un employé en télétravail, communications plus difficiles, etc.) <input type="radio"/> Difficulté à intégrer les outils technologiques nécessaires (ex. : sécurité de l'information, équipements à fournir aux employés, etc.) <input type="radio"/> Autre (précisez) <input type="radio"/> Aucun frein <input type="radio"/> Aucun autre <input type="radio"/> Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre

Annexe E – Liste des aires TOD

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRES TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Deux-Montagnes	Deux-Montagnes	Deux-Montagnes	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Deux-Montagnes	Deux-Montagnes	Grand-Moulin	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
La Vallée-du Richelieu	Chambly	Chambly	Stationnement existant	S.O.	Aucun
La Vallée-du Richelieu	McMasterville	McMasterville	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
La Vallée-du Richelieu	Mont-Saint-Hilaire	Mont-Saint-Hilaire	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
La Vallée-du Richelieu	Saint-Basile-le-Grand	Saint-Basile-le-Grand	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
L'Assomption	L'Assomption	L'Assomption	Gare projetée	Mascouche	Aucun
L'Assomption	Repentigny	Repentigny	Gare existante	Mascouche	Aucun
L'Assomption	Repentigny	Repentigny	Terminus existant	Mascouche	Aucun
Laval	Laval	Laval	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Laval	Laval	Sainte-Rose	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Laval	Laval	Cartier	Métro existant	2-orange	Aucun
Laval	Laval	Montmorency	Métro existant	2-Orange	Laval
Laval	Laval	De la Concorde	Métro existant	2-Orange	Laval
Laval	Laval	Île-Bigras	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Laval	Laval	Sainte-Dorothée	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Les Moulins	Mascouche	Mascouche	Gare existante	Mascouche	Aucun
Les Moulins	Terrebonne	Terrebonne	Gare existante	Mascouche	Aucun
Les Moulins	Terrebonne	Terrebonne	Gare projetée	Mascouche	Aucun
Les Moulins	Terrebonne	Terrebonne	Terminus existant	Mascouche	Aucun
Longueuil	Boucherville	De Mortagne	Stationnement existant	-	Longueuil
Longueuil	Boucherville	De Montarville	Terminus existant	S.O.	Aucun
Longueuil	Brossard	Panama	REM projeté	Antenne Rive-Sud	Aucun
Longueuil	Brossard	Chevrier	REM projeté	Antenne Rive-Sud	Aucun

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRES TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Longueuil	Brossard	Du Quartier	REM projeté	Antenne Rive-Sud	Aucun
Longueuil	Brossard	Rive-Sud	REM projeté	Antenne Rive-Sud	Aucun
Longueuil	Longueuil	Saint-Hubert	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
Longueuil	Longueuil	Longueuil	Métro existant	4-Jaune	Aucun
Longueuil	Saint-Bruno-de-Montarville	Saint-Bruno	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
Longueuil	Saint-Bruno-de-Montarville	Seigneurial	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Longueuil	Saint-Lambert	Saint-Lambert	Gare existante	Mont-Saint-Hilaire	Aucun
Marguerite-D'Youville	Sainte-Julie	Sainte-Julie	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Marguerite-D'Youville	Varenes	Varenes	Stationnement existant	Mascouche	Aucun
Mirabel	Mirabel	Mirabel	Gare projetée	Blainville-Saint-Jérôme	Mirabel
Montréal	Baie-d'Urfé	Baie-d'Urfé	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Beaconsfield	Beaconsfield	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Beaurepaire	Beaurepaire	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Laval
Montréal	Dorval	Pine Beach	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Laval
Montréal	Dorval	Dorval	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Saint-Laurent/Dorval
Montréal	Dorval	Aéroport Montréal-Trudeau	REM projeté	Antenne Aéroport	Saint-Laurent/Dorval
Montréal	Kirkland	Kirkland	REM projeté	Antenne Saint-Anne-de-Bellevue	Aucun
Montréal	Montréal	Bois-de-Boulogne	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Montréal	Montréal	Chabanel	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Marché central
Montréal	Montréal	Du Canal	Gare existante	Candiac	Aucun
Montréal	Montréal	LaSalle	Gare existante	Candiac	Longueuil
Montréal	Montréal	Anjou	Gare existante	Mascouche	Anjou
Montréal	Montréal	Rivière-des-Prairies	Gare existante	Mascouche	Aucun
Montréal	Montréal	Pointe-aux-Trembles	Gare existante	Mascouche	Aucun

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRES TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Montréal	Montréal	Saint-Michel Montréal Nord	Gare existante	Mascouche	Aucun
Montréal	Montréal	Saint-Léonard -Montréal Nord	Gare existante	Mascouche	Aucun
Montréal	Montréal	Ahunatic	Gare existante	Mascouche	Marché central
Montréal	Montréal	Lachine	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Saint-Laurent Dorval
Montréal	Montréal	Montréal-Ouest	Gare existante	Vaudreuil-Hudson, Candiac, Blainville, Saint-Jérôme	Aucun
Montréal	Montréal	Pie-IX	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Viau	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Radisson	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Frontenac	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Préfontaine	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Joliette	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Atwater	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Angrignon	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Monk	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Jolicoeur	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Verdun	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	De l'Église	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	LaSalle	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Charlevoix	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Beaudry	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Papineau	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Honoré-Beaugrand	Métro existant	1-Verte	Aucun
Montréal	Montréal	Guy-Concordia	Métro existant	1-Verte	Centre-ville
Montréal	Montréal	Peel	Métro existant	1-Verte	Centre-ville

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRE TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Montréal	Montréal	McGill	Méto existant	1-Verte	Centre-ville
Montréal	Montréal	Place-des-Arts	Méto existant	1-Verte	Centre-ville
Montréal	Montréal	Saint-Laurent	Méto existant	1-Verte	Centre-ville
Montréal	Montréal	L'Assomption	Méto existant	1-Verte	Hochelaga
Montréal	Montréal	Cadillac	Méto existant	1-Verte	Hochelaga
Montréal	Montréal	Langelier	Méto existant	1-Verte	Hochelaga
Montréal	Montréal	Lionel-Groulx	Méto existant	1-Verte, 2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Berri-Uqam	Méto existant	1-Verte, 2-Orange, 4-Jaune	Centre-ville
Montréal	Montréal	Mont-Royal	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Laurier	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Sauvé	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Georges-Vanier	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Plamondon	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Côte-Sainte-Catherine	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Villa-Maria	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Vendôme	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Place-Saint-Henri	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Rosemont	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Beaubien	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Jarry	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Henri-Bourassa	Méto existant	2-Orange	Aucun
Montréal	Montréal	Sherbrooke	Méto existant	2-Orange	Centre-ville
Montréal	Montréal	Lucien-L'Allier	Méto existant	2-Orange	Centre-ville
Montréal	Montréal	Bonaventure	Méto existant	2-Orange	Centre-ville
Montréal	Montréal	Square-Victoria	Méto existant	2-Orange	Centre-ville

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRES TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Montréal	Montréal	Place-d'Armes	Métro existant	2-Orange	Centre-ville
Montréal	Montréal	Champ-de-Mars	Métro existant	2-Orange	Centre-ville
Montréal	Montréal	Crémazie	Métro existant	2-Orange	Marché central
Montréal	Montréal	De La Savane	Métro existant	2-Orange	Saint-Laurent/ Dorval
Montréal	Montréal	Namur	Métro existant	2-Orange	Saint-Laurent/ Dorval
Montréal	Montréal	Du Collège	Métro existant	2-Orange	Saint-Laurent/ Dorval
Montréal	Montréal	Côte-Vertu	Métro existant	2-Orange	Saint-Laurent/ Dorval
Montréal	Montréal	Snowdon	Métro existant	2-Orange, 5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Jean-Talon	Métro existant	2-Orange, 5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Parc	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Outremont	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Outremont	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Fabre	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	D'Iberville	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Saint-Michel	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Côte-des-Neiges	Métro existant	5-Bleue	Université de Montréal
Montréal	Montréal	Université- de-Montréal	Métro existant	5-Bleue	Université de Montréal
Montréal	Montréal	Édouard-Montpetit	Métro existant	5-Bleue	Université de Montréal
Montréal	Montréal	Mont-Royal	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Montpellier	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Du Ruisseau	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Correspondance A40	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Sunnybrooke	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Roxboro/Pierrefonds	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Bois-Franc	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Montréal	Pie-IX	Station projetée	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Viau	Station projetée	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Lacordaire	Station projetée	5-Bleue	Aucun
Montréal	Montréal	Langelier	Station projetée	5-Bleue	Aucun

MRC	MUNICIPALITÉ	NOM DE L'AIRES TOD	STATUT	LIGNE	PÔLES ÉCONOMIQUES
Montréal	Mont-Royal	Acadie	Métro existant	5-Bleue	Aucun
Montréal	Mont-Royal	Canora	REM projeté	Antenne Deux-Montagnes	Aucun
Montréal	Pointe-Claire	Valois	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Pointe-Claire	Pointe-Claire	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Pointe-Claire	Cedar Park	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Pointe-Claire	Pointe-Claire	REM projeté	Antenne Sainte-Anne-de-Bellevue	Aucun
Montréal	Pointe-Claire	Des Sources	REM projeté	Antenne Sainte-Anne-de-Bellevue	Saint-Laurent/ Dorval
Montréal	Sainte-Anne-de-Bellevue	Sainte-Anne-de-Bellevue	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Montréal	Sainte-Anne-de-Bellevue	Sainte-Anne-de-Bellevue	REM projeté	Antenne Sainte-Anne-de-Bellevue	Aucun
Roussillon	Candiac	Candiac	Gare existante	Candiac	Aucun
Roussillon	Châteauguay	Châteauguay	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Roussillon	Delson	Delson	Gare existante	Candiac	Aucun
Roussillon	Delson	Delson	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Roussillon	La Prairie	La Prairie	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Roussillon	Mercier	Mercier	Stationnement existant	S.O.	Aucun
Roussillon	Saint-Constant	Saint-Constant	Gare existante	Candiac	Aucun
Roussillon	Sainte-Catherine	Sainte-Catherine	Gare existante	Candiac	Aucun
Roussillon	Sainte-Catherine	Sainte-Catherine	Stationnement projeté	S.O.	Aucun
Thérèse-De Blainville	Blainville	Blainville	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Thérèse-De Blainville	Boisbriand	Boisbriand	Gare projetée	Montréal-Boisbriand	Aucun
Thérèse-De Blainville	Bois-des-Filion	Bois-des-Filion	Stationnement projeté	S.O.	Aucun
Thérèse-De Blainville	Rosemère	Rosemère	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Thérèse-De Blainville	Sainte-Thérèse	Sainte-Thérèse	Gare existante	Blainville-Saint-Jérôme	Aucun
Vaudreuil-Soulanges	Hudson	Hudson	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Vaudreuil-Soulanges	Île-Perrot	Île-Perrot	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Vaudreuil-Soulanges	Terrasse-Vaudreuil	Pincourt/Terrasse-Vaudreuil	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Vaudreuil-Soulanges	Vaudreuil-Dorion	Dorion	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun
Vaudreuil-Soulanges	Vaudreuil-Dorion	Vaudreuil	Gare existante	Vaudreuil-Hudson	Aucun

Note au lecteur

Le présent rapport, qui a été préparé par KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l. (« KPMG »), est destiné à l'usage de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (le « client »), conformément aux conditions du contrat de mission (le « contrat de mission ») daté du 17 janvier 2020 que nous avons conclu avec le client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent rapport sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le client, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation à l'égard de toute personne ou entité autre que le client pouvant découler de l'usage du présent rapport.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain

393, rue Saint-Jacques, bureau 200

Montréal (Québec) H2Y 1N9

Téléphone : 514 871-4000

info@ccmm.ca

ccmm.ca

Le présent rapport, qui a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG »), est destiné à l'usage de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (le « client »), conformément aux conditions du contrat de mission (le « Contrat de mission ») daté du 17 janvier 2020 que nous avons conclu avec le Client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent rapport sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le client, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation à l'égard de toute personne ou entité autre que le client pouvant découler de l'usage [du présent document / du présent rapport / de la présente présentation].

© 2020 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Coopérative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.