



L'excellence en mobilité





**Le Plan
stratégique
organisationnel
2025**

Un vent de renouveau souffle sur la STM

La Société de transport de Montréal (STM) est en constante évolution. Son expertise à titre d'exploitant a été reconnue en 2010 lorsqu'elle a été désignée comme étant la meilleure société de transport en Amérique du Nord par l'American Public Transportation Association (APTA). Cet honneur mettait de l'avant son excellence à titre d'expert dans la gestion, le développement et l'exploitation d'un réseau de transport. Le virage stratégique que propose le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) veut aller au-delà de cette reconnaissance et faire de la STM une organisation qui excellera dans la mobilité des personnes. Le contexte actuel est particulièrement favorable à ce virage et nous sommes confiants que les transports collectifs et actifs s'imposeront encore plus comme des alternatives à l'auto-solo.

Avec les investissements massifs en infrastructures de transport annoncés par les gouvernements et la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), la STM vit une période charnière. La nouvelle gouvernance lui permettra de jouer pleinement son rôle de leader en mobilité. Les investissements annoncés permettront de concrétiser des projets attendus depuis des décennies. La STM entend contribuer à ce dynamisme en visant l'excellence dans toutes les sphères de ses activités. Fiers d'être un agent de changement dans les habitudes de mobilité des Montréalais, c'est donc en leader du développement durable et en société responsable que nous amorçons ce virage et que nous vous présentons le PSO 2025.

Le PSO 2025 prend en compte la refonte de la gouvernance métropolitaine des transports. Cette refonte amènera l'entreprise à signer un contrat de performance avec l'ARTM, un changement fondamental. La STM sera désormais évaluée et rémunérée sur la livraison et la qualité de son service. La structure du PSO 2025, ses orientations, ses actions et les cibles qui y sont associées tiennent compte de cette nouvelle réalité. La STM ne peut plus faire de plan stratégique comme par le passé. Elle doit se concentrer sur des éléments dont elle contrôle les leviers. C'est d'ailleurs pour cette raison que la Loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal parle de plan stratégique organisationnel pour les sociétés de transport et non plus de plan stratégique de développement.

Au cœur de nos préoccupations : améliorer l'expérience de nos clients, investir massivement dans le maintien de nos actifs et proposer une nouvelle façon de concevoir la mobilité à travers de grandes initiatives qui changeront le portrait du transport collectif et actif de la métropole.

La STM réalisera ou contribuera aux grands projets de développement comme le prolongement de la ligne bleue du métro, le SRB Pie-IX et la mise en service du Réseau électrique métropolitain (REM). Ces projets structurants viendront redéfinir les habitudes de déplacement de centaines de milliers de gens. Associés à une amélioration du niveau de service et de l'expérience au sein du réseau de la STM, les transports collectifs seront plus que jamais une alternative forte à l'auto-solo et à la congestion résultant des chantiers qui seront présents pour encore plusieurs années. Ils pourront ainsi contribuer significativement à l'atteinte des objectifs de réduction de GES et de transfert modal que se sont fixés nos partenaires gouvernementaux.

La réalisation d'une planification stratégique est une responsabilité fondamentale d'un conseil d'administration. Depuis près de deux ans, nous avons amorcé cette réflexion afin de doter la STM d'une nouvelle vision qui permettra de répondre aux attentes toujours plus grandes des clients. Le conseil d'administration est fier du PSO 2025 et remercie la direction, l'ensemble des employés et les clients qui y ont contribué.

Vision 2025
Vers l'excellence en mobilité



De gauche à droite

Marie Plourde

Conseillère d'arrondissement
Le Plateau Mont-Royal

Nathalie Pierre-Antoine

Conseillère d'arrondissement
Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles

Francesco Miele

Conseiller de la Ville de Montréal
Saint-Laurent

Philippe Schnobb

Président du conseil d'administration
Représentant des clients
du transport collectif

Claudia Lacroix Perron

Représentante des clients
du transport collectif
Membre âgée de moins de 35 ans

Jean-François Parenteau

Maire d'arrondissement
Verdun

Beny Masella

Maire de la Ville de Montréal-Ouest

Marie Turcotte

Représentante des clients
du transport adapté

Pierre Gagnier

Maire d'arrondissement
Ahuntsic-Cartierville

Marvin Rotrand

Vice-président du conseil
d'administration
Conseiller de la Ville de Montréal
Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce

La réponse de la STM aux attentes croissantes de la clientèle

Nous sommes très heureux de vous présenter le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025). Ce plan est le fruit d'un diagnostic objectif des résultats du Plan stratégique 2020 et d'une analyse approfondie du contexte dans lequel évolue la STM. Il résulte également d'une consultation ayant permis d'identifier les attentes de nos clients et de nos employés. Il propose comme vision l'excellence en mobilité. En effet, plusieurs des cibles présentées dans le PSO 2025 sont le fruit d'un balisage international qui nous indique où se situent les niveaux d'excellence dans les différentes facettes de notre industrie. En poursuivant ces cibles, la STM poursuit l'excellence.

Le PSO 2025 s'inscrit dans la continuité du Plan stratégique 2020. En effet, plusieurs projets prévus dans ce dernier se concrétiseront au cours des prochaines années. Pensons au prolongement de la ligne bleue du métro, au SRB Pie-IX, la mise en place du système iBUS ou l'intégration des voitures AZUR dans le métro. La STM veut aussi accompagner le développement du bus électrique de demain et n'acheter que celui-ci au plus tard en 2025, avec les meilleures technologies disponibles. L'amélioration du niveau de service va également se poursuivre au rythme d'une hausse d'environ 2 % par année.

Le contexte a toutefois grandement évolué et la STM doit faire plus en s'y adaptant. C'est ainsi qu'en 2015, elle a amorcé un virage client qui vise à améliorer qualitativement et quantitativement l'offre de service. Ce virage nécessitait une série d'actions à court terme comme l'accélération des investissements dans le maintien d'actifs. Des infrastructures en bon état sont effectivement à la base d'un service de qualité. La STM a donc pris la décision d'enchâsser, pour la première fois dans un plan stratégique, un plan d'investissement financé de 8 G\$ sur 10 ans : des investissements sans précédent à la STM qui auront

une incidence positive directe sur l'expérience à bord du réseau et qui représentent un défi de taille puisque les projets seront réalisés sans réduire le service.

Ainsi, la STM investira plus d'argent dans le maintien des infrastructures au cours des 4 prochaines années qu'elle ne l'a fait au cours des 10 dernières, et ce, en s'engageant à minimiser les impacts sur la qualité de son service.

Nous tenons à remercier l'ensemble des employés qui ont participé à l'élaboration de ce plan et tous ceux qui ont contribué à la réflexion par leurs commentaires et suggestions. Nos employés constituent l'actif le plus important de l'entreprise. Leur expertise et leur expérience sont des gages de succès pour combler les attentes de nos clients. La STM peut être fière de ce plan qui aura un impact positif sur la qualité du service offert aux clients.



De gauche à droite

Michel Lafrance

Directeur exécutif
Expérience client et Activités commerciales

Renée Amilcar

Directrice exécutive
Bus

Luc Tremblay

Directeur général

Alain Brière

Directeur exécutif
*Capital humain,
Approvisionnement et Affaires juridiques*

Luc Lamontagne

Directeur exécutif
*Technologies de l'information
et Innovation*

Marie-Claude Léonard

Directrice exécutive
Métro

François Chamberland

Directeur exécutif
*Ingénierie, Infrastructures
et Projets majeurs*

Linda Lebrun

Trésorière et directrice
exécutive
*Planification, Finances
et Contrôle*

Un contexte favorable

Le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) bénéficie d'un contexte particulièrement favorable au transport collectif. Pour la première fois depuis plusieurs décennies, l'ensemble des acteurs gouvernementaux et municipaux sont au rendez-vous et investissent massivement dans les transports collectifs, et ce, tant dans le maintien des actifs que dans les projets de développement.

Tous ont pris acte de l'importance des transports collectifs sur notre environnement, notre économie et notre société. La mobilité est au cœur de la vitalité de nos grandes villes qui sont devenues de véritables moteurs de développement pour le Québec et le Canada.

**Choisir les transports collectifs :
c'est faire le choix de milieux de vie
plus sains, plus denses et à échelle humaine.**

C'est permettre aux gens de se déplacer plus facilement en s'assurant de faire des choix durables au bénéfice des générations à venir. Tous les acteurs sont d'accord et répondent présents.

Le gouvernement fédéral a annoncé des sommes colossales qui viendront appuyer les transports collectifs pour les prochaines années. Après avoir confirmé 3,4 G\$ pour des projets de maintien d'actifs, dont 934 M\$ sont destinés au Québec, le budget 2017 confirme des investissements de 20 G\$ sur 11 ans, auxquels il faut ajouter les 5 G\$ de la Banque de l'infrastructure du Canada. Ces sommes sont disponibles pour appuyer des projets de développement ambitieux partout au pays.

**Des sommes dédiées aux transports collectifs
en provenance du fédéral. 20 G\$ d'investissements
sur 11 ans.**

Le gouvernement du Québec a d'ailleurs donné un avant-goût de ce que seront ces grands projets pour la région de Montréal dans son budget 2017. En effet, le Réseau électrique montréalais (REM) et le prolongement de la ligne bleue du métro vers l'est sont deux projets majeurs qui bonifieront de façon significative l'offre de transport durable dans la région. Le gouvernement a également annoncé une hausse de sa contribution financière totale de 1,5 G\$ sur 5 ans, dont 333 M\$ pour bonifier les aides à l'exploitation. Ces sommes permettront, entre autres, de bonifier le service de 10 % en 5 ans. Ce faisant, le gouvernement vise une augmentation d'achalandage de 5 % pour la même période.

NOUVELLE POLITIQUE DE MOBILITÉ
DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

↑ 10 %

Augmentation de 10 % du service en 5 ans.

Le gouvernement a aussi offert son soutien à l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) avec 399 M\$ sur 5 ans. Cette nouvelle autorité responsable de la planification régionale, de la tarification et des grands projets de développement, mettra en place des ententes de service avec les quatre exploitants, incluant les trois sociétés de transport et le Réseau de transport métropolitain (RTM). La STM sera donc désormais évaluée en fonction de sa performance et de la qualité de son service. La STM ainsi que la Ville de Montréal sont favorables à cette refonte de la gouvernance métropolitaine. Elle permettra une planification régionale plus cohérente, en plus de donner une meilleure prévisibilité aux exploitants en ce qui concerne leurs revenus, la planification de leurs travaux et de leur offre de service : des éléments qui se reflèteront sur l'expérience client.

L'agglomération de Montréal est pour sa part toujours présente avec des contributions en constante évolution et un appui indéfectible. Les contributions totales de l'agglomération de Montréal sont effectivement passées de 401 M\$ en 2014 à 482 M\$ en 2017. Ces appuis permettent à la STM de présenter un Plan stratégique organisationnel dont toutes les actions sont financées.

Seulement en 2016, un montant record de 559 M\$ a été investi, dont 430 M\$ dans le maintien des actifs. Au cours des 4 prochaines années, il y aura plus d'investissements que dans les 10 dernières. Le contexte est donc extrêmement favorable et comme le PSO 2025 le démontre, l'avenir est prometteur pour nos clients actuels et futurs.

Nouveaux rôles et responsabilités

ARTM

- Établir l'offre de transport collectif en recourant aux services des exploitants
- Financer les services de transport collectif
- Établir le cadre tarifaire
- Élaborer un plan stratégique de développement du transport collectif

STM

- Fournir les services de transport collectif convenus avec l'ARTM
- Percevoir les recettes tarifaires
- Élaborer un plan stratégique organisationnel
- Réaliser les prolongements du métro



Un plan porteur

Forte de son nouveau rôle dans la gouvernance métropolitaine des transports et du contexte favorable, la STM se fixe la vision ambitieuse d'offrir l'excellence en mobilité. Comme exploitant d'un service de transport collectif, elle entend s'intéresser de façon très particulière à l'expérience client.

Avec la multiplication des acteurs de la mobilité durable et l'évolution des technologies, les gens s'attendent à plus. La consultation réalisée en 2015 auprès des clients le démontre très clairement.

UNE CONSULTATION ÉLOQUENTE



**IMAGINONS
2025**
Partagez vos idées



Climatisation
dans les bus



Ponctualité



Information
clientèle



Accessibilité



Nouvelles
technologies

Quelque 8500 idées et commentaires recueillis lors de cette consultation font ressortir que les clients veulent une expérience agréable à bord (la climatisation dans les bus, l'accès au réseau sans fil, etc.), des transferts modaux facilités, des fréquences améliorées, de la ponctualité, de l'information clientèle de qualité, l'intégration des nouvelles technologies et une plus grande accessibilité, pour ne nommer que quelques exemples.

**En bref, les clients recherchent
l'excellence, de leur point de départ
à leur arrivée, et la STM l'a entendu.**

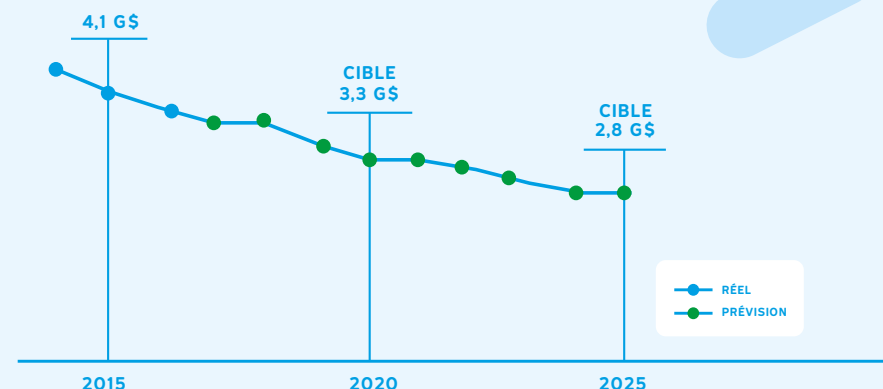
Le maintien des actifs

Pour ce faire, l'entreprise entend s'attarder au maintien de ses actifs. Comme beaucoup d'infrastructures québécoises construites dans les années 1960, celles de la STM ont besoin d'être renouvelées. L'entreprise a donc réalisé un bilan exhaustif de l'état de ses actifs et a été en mesure de fixer le déficit d'investissement accumulé au cours des dernières décennies à 4,1 G\$. Des équipements en bon état étant à la base d'un service de qualité, la STM a pris la décision d'intégrer à même son PSO 2025 le plus important programme d'investissement en maintien d'actifs financé de son histoire, soit 8 G\$ sur 10 ans. Malgré l'accélération des travaux et la multiplication des chantiers à venir, la STM s'engage à le réaliser tout en exploitant normalement son réseau, ce que peu de sociétés de transport dans le monde arrivent à faire. Pour le client, cela veut évidemment dire un service plus fiable, mais aussi des stations de métro renouvelées, de nouveaux escaliers mécaniques, une ventilation améliorée ou encore la reconstruction de deux centres de transport et du complexe Crémazie qui permettront de hausser la capacité du réseau de bus. Il s'agit d'une décision ambitieuse et responsable, mais surtout d'un engagement envers les générations futures.

Des équipements en bon état sont à la base d'un service de qualité. La STM présente ainsi le Plan de maintien le plus ambitieux de son histoire : 8 G\$ sur 10 ans.

La STM veut également y aller d'initiatives qui vont améliorer l'offre de service. Le gouvernement du Québec a confirmé son intention d'investir dans le prolongement de la ligne bleue du métro vers Anjou. Afin d'en assurer le financement, des sommes ont été réservées dans le Plan québécois des infrastructures 2017-2027. L'amorce du chantier est prévue pour 2021, afin de permettre une mise en service vers 2025. La STM assurera la maîtrise d'œuvre des travaux. En matière de mobilité métropolitaine, il s'agit d'une priorité afin de renforcer la colonne vertébrale du réseau de transport collectif et d'offrir une connexion efficace avec le SRB Pie-IX, dont la mise en service est prévue en 2022. Il s'agit également d'un important levier de développement économique et social pour l'Est de Montréal.

Évolution du déficit de maintien d'actifs (G\$)



Les actions au métro

En plus du prolongement, le niveau de service du métro continuera à augmenter à des niveaux inégalés grâce à la mise en service des voitures AZUR qui ajouteront à terme 14 trains au parc actuel. La STM veut aussi améliorer l'accessibilité universelle de ses stations au bénéfice de toute sa clientèle. Annoncée en 2016, la première phase du programme Accessibilité prévoit des investissements de 213 M\$ pour accélérer l'installation d'ascenseurs dans les stations de métro. La STM aura pris 50 ans pour rendre accessibles 10 stations. Elle en ajoutera 21 en 5 ans. En 2025, 41 stations seront accessibles. Il s'agit d'un geste fort en faveur d'une ville plus équitable et accessible à tous. Comme pour le développement durable, la STM prend l'engagement d'introduire l'accessibilité universelle dans son processus décisionnel et dans tous ses projets.

Le programme Accessibilité fera passer le nombre de stations accessibles de 10 à 31 en 5 ans.



AZUR





Des voitures modernes et plus spacieuses, des fréquences améliorées, un réseau plus accessible, branché et prolongé, voici donc ce qui attend la clientèle du métro d'ici 2025.

À ces améliorations significatives au réseau du métro, il faut ajouter le projet du REM. Un grand projet structurant, qui se déploiera progressivement à partir de 2021. La STM est d'avis qu'ensemble, le prolongement du métro et le REM vont doter la région d'une offre de transport durable efficace, rapide et intégrée qui viendra accroître significativement l'attractivité des transports collectifs. Il s'agit de projets déterminants pour permettre à la CMM d'atteindre ses objectifs de part modale. La région s'est en effet fixée comme cible de faire passer la part des transports collectifs en période de pointe de 25 % à 30 % d'ici 2021 et à 35 % en 2031. La STM entend contribuer à cet objectif en augmentant de 20 % son offre de service globale d'ici 2025, soit une hausse annuelle moyenne de 2 %, conformément à la politique annoncée par le gouvernement québécois dans son budget 2017. Elle veut également revoir complètement son réseau de bus afin d'en améliorer l'efficacité et la fiabilité pour ainsi répondre à une préoccupation croissante de la clientèle.

La STM va contribuer à atteindre les objectifs de part modal de la CMM en augmentant, entre autres, de 20 % son offre de service globale sur 10 ans.

Les projets bus

Le moment est effectivement bien choisi pour revoir en profondeur l'ensemble du réseau de bus. Les grands projets comme le REM et le prolongement de la ligne bleue auront une incidence majeure sur l'ensemble du réseau de bus qui se réorganisera autour de ces modes lourds. De plus, il est essentiel de faire évoluer le réseau dans un contexte où la congestion routière s'accroît, ce qui a inévitablement un impact sur la qualité du service. Cette refonte importante du réseau fera d'ailleurs l'objet d'une consultation publique.

Cette refonte majeure du réseau de bus sera accompagnée de la poursuite du déploiement de mesures préférentielles et de l'implantation des systèmes iBUS et Extra du côté du transport adapté. Ces deux systèmes permettront de générer des données en temps réel et ainsi fournir de l'information fiable à la clientèle sur les temps de passage.

L'expérience à bord des bus sera également plus agréable grâce aux nouveaux bus hybrides climatisés qui offrent, entre autres, un espace supplémentaire pour les clients en fauteuil roulant et des ports USB. Ces bus présentent des économies de carburant pouvant atteindre 30 % grâce à leur moteur diesel-électrique. La réception progressive de ces nouveaux véhicules et le retrait des bus diesel permettront de faire passer de 69,5 % à 88,6 %, à l'horizon 2025, la proportion des déplacements à la STM ayant recours à l'électricité. L'entreprise veut toutefois aller plus loin alors qu'elle a toujours l'objectif de n'acheter que des bus électriques à partir de 2025, avec les meilleures technologies disponibles. Pour ce faire, elle se montre proactive et participe avec l'industrie au développement du bus de demain. Le projet Cité Mobilité permet d'ailleurs de mettre en service trois bus 100 % électriques au cours des prochaines années. À eux seuls, ces trois bus, propulsés par un moteur électrique conçu et fabriqué au Québec, permettront chacun une réduction de 285 tonnes de GES annuellement. La STM est d'ailleurs la seule société de transport en Amérique du Nord à participer au programme Cité Mobilité, qui vise l'avancement des connaissances et le partage d'information en ce qui a trait au développement de bus 100 % électriques capables de répondre aux besoins de l'industrie.

RECHARGE DE JOUR

En début et fin de parcours grâce à deux stations de recharge rapide.



RECHARGE DE NUIT

Recharge lente au centre de transport pour équilibrer et recharger lentement les batteries.



BUS 100 % ÉLECTRIQUE

Véhicules novateurs aux grandes qualités :



0% de GES



Climatisé



Silencieux



Fabriqué au QC

La mobilité réinventée

Le PSO 2025 veut aussi répondre aux attentes des clients qui veulent se déplacer plus facilement en utilisant une foule de modes pour ainsi se créer des déplacements sur mesure. La multiplication des acteurs de la mobilité durable est d'ailleurs une très bonne nouvelle pour la clientèle. Cela dit, l'évolution de l'offre de service des différents acteurs de la mobilité durable ne peut plus se faire en vase clos et la STM veut jouer un rôle de leader en la matière. Elle entend, entre autres, faciliter, avec la Ville de Montréal, l'ARTM et ses partenaires, la création d'une plateforme qui permettra à un client de passer d'un mode à l'autre sans tracas, en plus de faciliter le paiement en utilisant les nouvelles technologies mobiles. Il s'agit d'un projet qui contribuera à décloisonner les modes de transport durable au bénéfice des clients et d'une autre réalisation dans le déploiement de la ville intelligente que mène Montréal.

Le PSO 2025 prend également en compte que le réseau routier montréalais fera l'objet de plusieurs travaux au cours des 10 prochaines années. La STM poursuivra sa collaboration avec la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec pour mieux connaître en amont les chantiers à venir. Elle va aussi se doter d'une plus grande flexibilité opérationnelle afin de pouvoir améliorer le service dans les secteurs les plus touchés par les travaux et ainsi offrir, comme en 2016 et 2017 dans l'axe Turcot-Bonaventure-Champlain, une véritable alternative pour se déplacer à Montréal.



Toujours au cœur du développement durable

Dans son Plan stratégique 2020, la STM avait pris un engagement très fort pour le développement durable. Le PSO 2025 entend continuer dans la même veine et aller encore plus loin.

Le développement durable est au cœur de toutes les décisions de l'entreprise. Depuis 2012, toute recommandation soumise au conseil d'administration doit préciser en quoi elle est conforme aux engagements de la STM en matière de développement durable. Les bonnes pratiques de l'entreprise sont d'ailleurs reconnues. La revue spécialisée en développement durable Corporate Knights place la STM au sein d'un groupe sélect d'entreprises canadiennes de taille moyenne qui se distinguent par leurs pratiques responsables exemplaires. La STM se classe première au Québec et occupe le 11^e rang canadien. Elle est la seule entreprise de transport public à faire partie du top 40 au Canada. Forte de cette reconnaissance, la STM veut contribuer activement au développement durable de sa collectivité et à la lutte aux changements climatiques.

En ratifiant la Déclaration de Paris en 2015, Montréal s'est engagée à réduire de 80 % ses émissions de GES d'ici 2050. Le gouvernement du Québec vise pour sa part une réduction de 20 %, d'ici 2020, et de 37,5 %, d'ici 2035, par rapport au niveau de 1990. Sachant que le secteur des transports représente à lui seul 41 % des émissions de GES du Québec, l'atteinte de ces objectifs passe inévitablement par un transfert modal vers les transports collectifs. L'augmentation du niveau de service comprise dans le PSO 2025 et l'amélioration de l'expérience client contribueront à augmenter la compétitivité des transports collectifs.

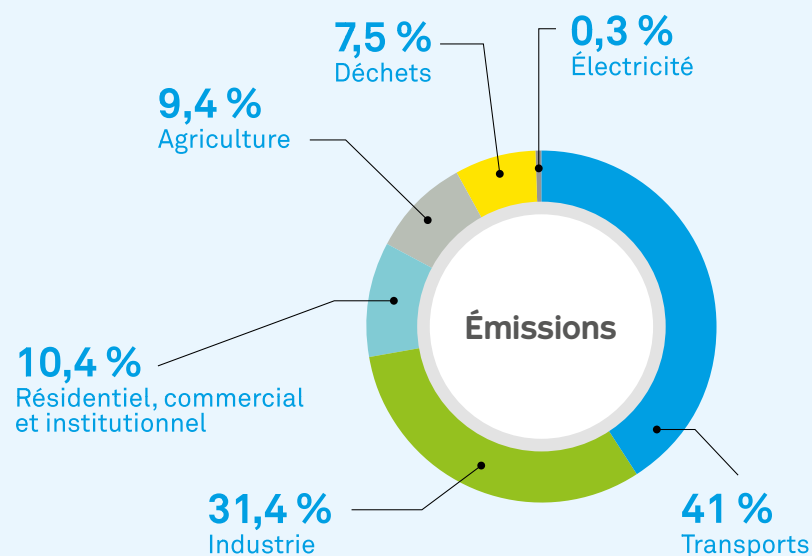
Il est important de comprendre que le transfert modal est un élément clé dans l'atteinte des objectifs de réduction de GES. Pour chaque tonne de GES émise par la STM, 20 tonnes sont évitées pour la grande région de Montréal. Actuellement, les déplacements effectués par la STM permettent d'éviter la présence de 475 000 voitures sur le réseau routier et de 2,3 millions de tonnes de GES annuellement.

La STM ne s'arrêtera pas là et veut aller plus loin en maintenant son engagement d'acheter des bus 100 % électriques au plus tard en 2025 avec les meilleures technologies disponibles. La STM croit à ce virage électrique et contribue activement au développement du bus de demain avec ses partenaires de l'industrie. Tous les investissements prévus au PSO 2025 intégreront également une composante de développement durable (LEED, Envision, etc.).

La STM est également une force économique et sociale. Elle est la 15^e entreprise en importance au Québec. Elle investit 363 M\$ annuellement en biens et services et compte 2 200 fournisseurs répartis dans 13 régions du Québec. La STM soutient ainsi 13 654 emplois directs et indirects et génère 251 M\$ annuellement en fiscalité pour les gouvernements. Elle permet aussi de déplacer des centaines de milliers d'étudiants et de travailleurs grâce au métro, aux bus et au transport adapté, en plus de donner un accès aux lieux culturels et aux installations sportives. La STM contribue ainsi activement à créer une métropole à échelle humaine plus dynamique, plus dense, moins congestionnée, plus accessible et plus équitable. L'entreprise est pleinement consciente du rôle qu'elle joue et a l'intention d'occuper la place qui lui revient comme acteur incontournable du développement durable.

L'atteinte des objectifs de réduction de GES passe par un transfert modal. Pour ce faire, la STM mise sur des infrastructures de qualité, une offre de service bonifiée et une expérience à bord du réseau améliorée.

Répartition des émissions de GES au Québec, en 2014, par secteurs d'activité



Source : Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre 2014 — MDDELCC

Grandes initiatives en bref

Amélioration sans précédent du service métro

Un réseau de bus révisé pour un service amélioré

8 G\$ d'investissements pour un réseau de transport collectif fiable et de qualité

Un service de transport adapté amélioré et un réseau plus accessible

La mobilité réinventée

Une solution aux chantiers routiers



GRANDES INITIATIVES

Amélioration sans précédent du service métro

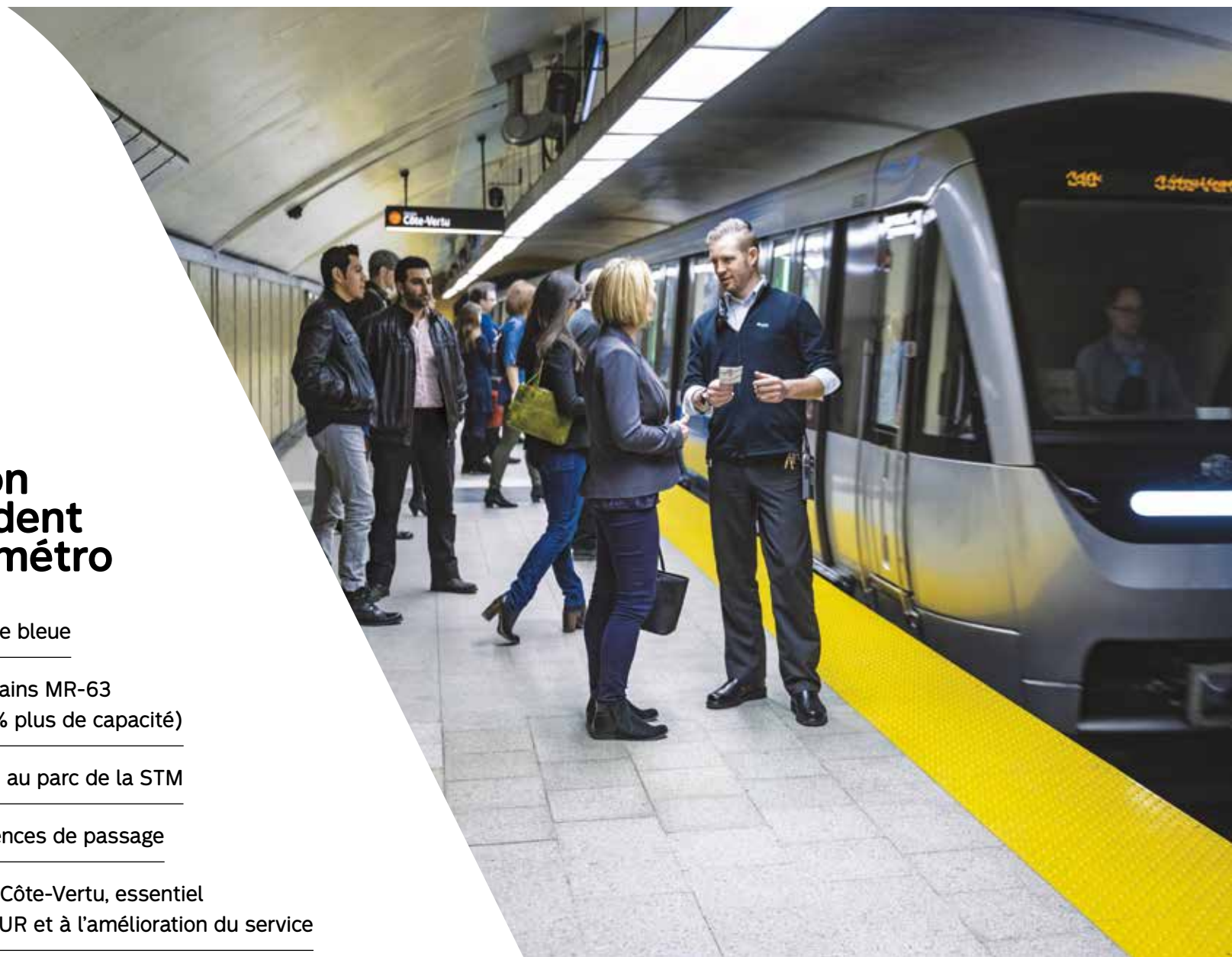
Prolongement de la ligne bleue

Remplacement de 38 trains MR-63
par 38 trains AZUR (8 % plus de capacité)

Ajout de 14 trains AZUR au parc de la STM

Amélioration des fréquences de passage

Construction du garage Côte-Vertu, essentiel
à l'accueil des trains AZUR et à l'amélioration du service



GRANDES INITIATIVES

Un réseau de bus révisé pour un service amélioré

Révision complète du réseau de bus afin de l'adapter au nouveau contexte

Bonification de l'offre de service

Acquisition de 1 230 bus hybrides climatisés (347 ajouts)

Construction du complexe Crémazie (entretien bus)

Relocalisation et agrandissement de deux centres de transport (Saint-Denis et Mont-Royal)





GRANDES INITIATIVES

8 G\$ d'investissements pour un réseau de transport collectif fiable et de qualité

70 % pour des projets de maintien et 30 % pour des projets de développement



GRANDES INITIATIVES

Un service de transport adapté amélioré et un réseau plus accessible

Déploiement d'Extra permettant la prévisibilité pour le transport adapté

Accélération de la mise en accessibilité du métro pour atteindre 41 stations en 2025





GRANDES INITIATIVES

La mobilité réinventée

Contribution au développement d'un outil qui permettrait l'accès à l'ensemble des services de mobilité durable. Le métro, le bus, le train, les véhicules en libre-service, les vélos en libre-service, le taxi, le covoiturage seraient accessibles à partir d'une plateforme de paiement unique.

Développement d'une technologie pour permettre l'acquisition de titres et l'accès aux services avec des téléphones intelligents.



GRANDES INITIATIVES

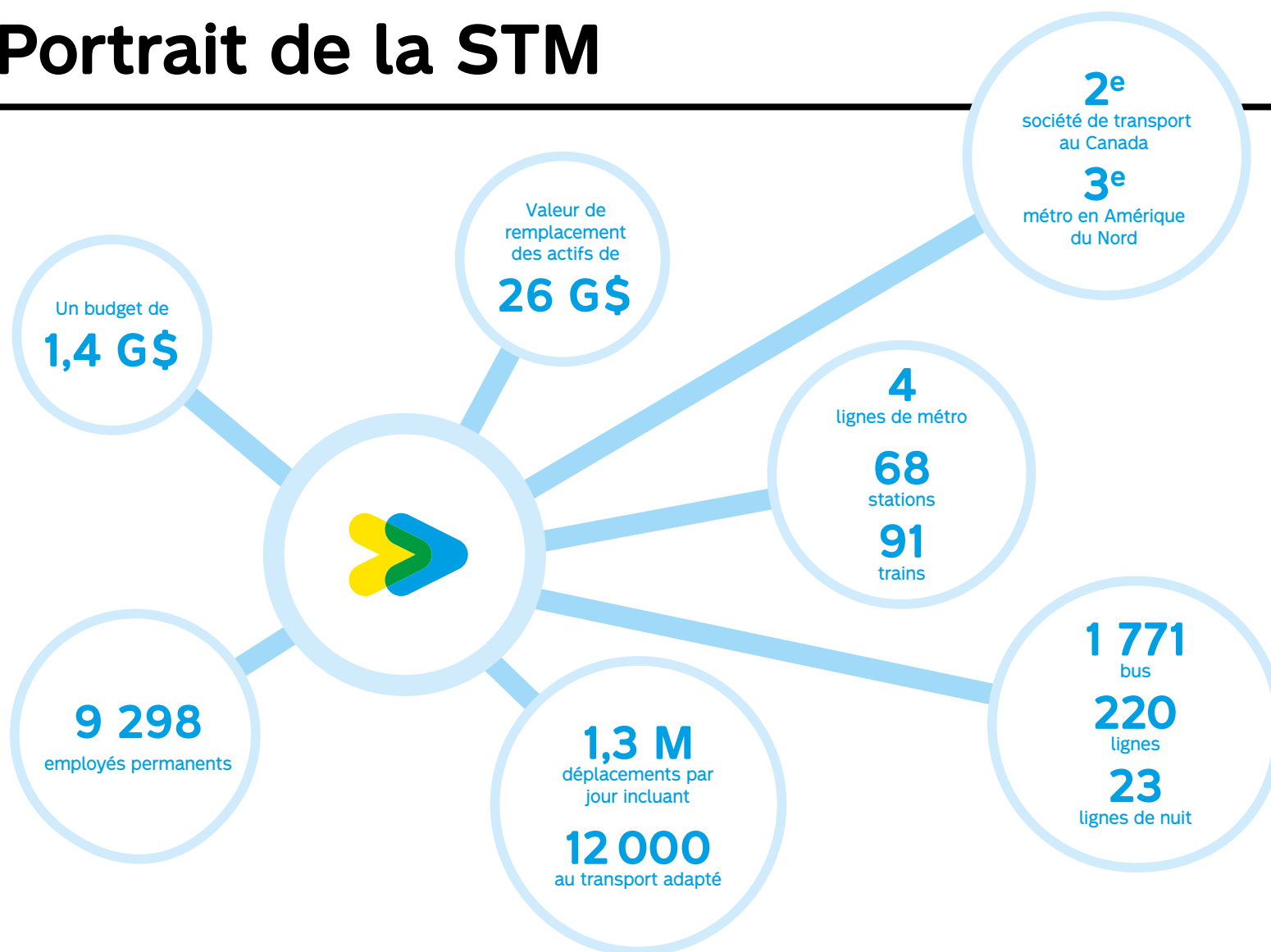
Une solution aux chantiers routiers

Flexibilité dans la planification du service afin d'améliorer la desserte dans les secteurs les plus touchés par les travaux pour ainsi donner une alternative de qualité aux Montréalais.



**Le Plan
stratégique
organisationnel
2025**

Portrait de la STM



Au cœur du développement durable



Une force économique pour le Québec

15^e entreprise en importance au Québec

2 200 fournisseurs répartis dans 13 régions du Québec

363 M\$ en acquisitions de biens et services

13 654 emplois directs et indirects soutenus

251 M\$ en fiscalité pour les gouvernements



De nombreux bénéfices environnementaux

2,3 millions de tonnes de gaz à effet de serre (GES) évitées par année

Pour chaque tonne de GES émise par la STM, 20 tonnes sont évitées pour la région métropolitaine de Montréal

69,5 % de l'ensemble des déplacements sur le réseau de la STM ont recours à un mode de transport électrique



Un outil de développement social et urbain

475 000 voitures en moins dans la circulation grâce aux services de la STM

66 % des travailleurs ayant pour destination le centre-ville s'y rendent en transport collectif (en pointe du matin, 2013)

Une densité urbaine 3 à 4 fois supérieure pour la région métropolitaine grâce au transport collectif

Valeurs, mission et vision

VALEURS

Orientation client

Travail d'équipe

Rigueur

Respect

Responsabilisation

Transparence

MISSION

Entreprise publique de transport collectif, la STM est au cœur du développement durable de la région de Montréal. À juste coût, elle met en œuvre, exploite et maintient un réseau performant et intégré qu'elle contribue à développer.

Forte de l'engagement de ses employés et de ses partenaires, la STM assure à ses clients un service sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible.

VISION

L'excellence
en mobilité

Quatre orientations stratégiques

À l'image de toute grande organisation, la STM évolue, se transforme et traverse des cycles. Lancé à l'automne 2015, un virage stratégique d'importance se concrétise dans ce Plan stratégique organisationnel 2025. Les quatre orientations stratégiques s'articulent autour de l'excellence en mobilité.

**1.
Améliorer
l'expérience
client**



**2.
Adapter
l'organisation
à l'évolution de
la gouvernance**



**3.
Maîtriser
les finances**



**4.
Attirer,
développer
et mobiliser
les talents**



Orientation 1

La STM maintient un point d'équilibre entre différentes priorités : offrir un service fiable, maintenir ses actifs en bon état et bonifier son offre de service.

Les clients qui choisissent la STM s'attendent avant tout à y trouver une option de déplacement qui soit sécuritaire, fiable, rapide, conviviale et accessible. Offrir un service de qualité, c'est la base des activités de la STM, sa raison d'être. Cette volonté a été confirmée dans un virage organisationnel entamé par la STM en 2015, qui a mis l'amélioration de l'expérience client au cœur de ses priorités.

La rénovation ou le remplacement des actifs sont essentiels afin de préserver la fiabilité à long terme du réseau de la STM. Cela représente un défi colossal : réaliser des investissements massifs et récurrents tout en minimisant les impacts – inévitables – sur l'expérience du client et la capacité de la STM à livrer le service.

Enfin, les options des clients en matière de mobilité se multiplient, notamment grâce à l'apport des nouvelles technologies. Leurs attentes sont en constante évolution. Pour la STM, cela implique d'améliorer l'expérience et de bonifier le parcours de ses clients sur tous les plans. L'accroissement de l'offre de service et de l'achalandage doit aller de pair avec l'augmentation de la satisfaction des clients actuels.

Améliorer l'expérience client

Axes	Objectifs
1. Un service fiable	1. Livrer l'offre de service promise 2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible 3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité 4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle
2. Des actifs en bon état	5. Réduire le déficit de maintien des actifs 6. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements 7. Poursuivre l'électrification du réseau
3. Une mobilité intégrée	8. Bonifier le parcours client 9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée

Orientation 2

Suivant la réforme de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine, la STM évoluera dans un environnement organisationnel et financier différent. Elle sera liée par une entente de service à l'ARTM pour l'exploitation des services sur son territoire. L'entente établira notamment les niveaux de service, les obligations de performance et les modalités de rémunération des services convenus. La planification stratégique du développement, le financement des services et le cadre tarifaire relèveront dorénavant de l'ARTM. Plus que jamais, la STM sera jugée sur la performance et la qualité de son service.

La STM collaborera également avec l'ARTM pour la planification des projets de développement et réalisera les projets dont elle sera l'exploitante. À ce titre, elle proposera des initiatives de développement et sera maître d'œuvre du prolongement de la ligne bleue du métro. La STM sera également maître d'œuvre des prolongements de métro subséquents.

La nouvelle gouvernance permettra une meilleure intégration des différents modes de transport (transport collectif, transport adapté, covoiturage, transport actif). À ce maillage s'ajoutera le Réseau électrique métropolitain (REM) auquel de nombreux clients accéderont par d'autres modes de transport. La STM adaptera son réseau à ces évolutions et participera activement aux efforts métropolitains de coordination et d'intégration des réseaux.

Face à ce nouveau contexte, la STM doit s'adapter. Elle doit d'abord revoir ses activités, ses processus et ses façons de faire. Ce renouvellement organisationnel a été entamé en 2015 avec le virage stratégique qui a mis l'expérience client au cœur des priorités de l'entreprise.

Enfin, la STM poursuivra ses efforts pour faire du développement durable un élément central de ses opérations et de ses projets, et ainsi consolider sa position de chef de file en la matière.

Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance

Axes

4. Un acteur clé de mobilité durable

Objectifs

- 10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client
- 11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

Orientation 3

Soucieuse de la saine gestion de ses finances, la STM cherche chaque année à contrôler ses dépenses et gérer ses ressources avec une efficacité maximale.

Les changements occasionnés par la nouvelle gouvernance métropolitaine, avec notamment la mise en place d'ententes de service, sont des incitatifs supplémentaires pour la STM à instaurer une culture d'excellence opérationnelle. En vertu de ces ententes, la STM sera évaluée sur des critères précis liés à l'offre générale de service et aux investissements. Dans un second temps, ces critères seront liés à des incitatifs financiers. Il s'agira d'une dynamique inédite dans le contexte du transport collectif québécois. Pour la STM, ce nouveau défi implique d'apporter des ajustements dans ses façons de faire.

Afin de se conformer aux obligations et d'atteindre – voire dépasser – les objectifs des ententes de service, la STM entend revoir ses activités et optimiser ses processus de manière constante. Elle va, notamment, continuer à déployer un programme d'amélioration continue afin d'augmenter sa productivité sans réduire le service aux clients.

Maîtriser les finances

Axes

5. Une culture d'excellence opérationnelle

Objectifs

- 12. Maîtriser la gestion de l'entente de service
- 13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité

Orientation 4

Les employés font la force de toute organisation. C'est pourquoi la STM s'efforce de recruter les meilleurs talents, favoriser le développement des compétences, offrir une rémunération globale compétitive et assurer un environnement de travail stimulant, sécuritaire et inclusif.

La STM compte sur des employés aux profils très diversifiés. Certains ont des compétences et qualifications uniques, étant donné qu'elle opère le seul métro au Québec.

Comme pour d'autres grandes organisations, d'importantes vagues de retraites sont prévues à la STM lors des prochaines années. Afin de préparer la relève, un renouvellement de la main-d'œuvre et un transfert des expertises sont nécessaires. La compétence, la disponibilité et l'engagement du personnel sont des ingrédients de succès essentiels.

La STM poursuit ses activités de planification, de recrutement, d'intégration, de développement et de mobilisation des gens de talent, tout en maintenant l'excellence dans ses communications. Du même coup, elle confirme sa volonté de valoriser le partage d'idées, d'expériences et de connaissances. Elle encourage des échanges productifs au sein de ses équipes.



Attirer, développer et mobiliser les talents

Axes	Objectifs
6. Un employeur de choix	14. Attirer et retenir les talents 15. Développer les compétences
7. Des employés engagés	16. Encourager l'implication et le leadership

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS
Améliorer l'expérience client	Un service fiable	1. Livrer l'offre de service promise 2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible 3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité 4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle
	Des actifs en bon état	5. Réduire le déficit de maintien des actifs 6. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements 7. Poursuivre l'électrification du réseau
	Une mobilité intégrée	8. Bonifier le parcours client 9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée
Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance	Un acteur clé de mobilité durable	10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client 11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durables
Maîtriser les finances	Une culture d'excellence opérationnelle	12. Maîtriser la gestion de l'entente de service 13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité
Attirer, développer et mobiliser les talents	Un employeur de choix	14. Attirer et retenir les talents 15. Développer les compétences
	Des employés engagés	16. Encourager l'implication et le leadership



16
objectifs

Objectif 1

La STM investit continuellement afin d'augmenter la fréquence et la capacité de son service de métro. Elle poursuit également l'acquisition de nouvelles voitures AZUR. D'ici 2018, 52 trains AZUR circuleront dans le réseau. Le déploiement des trains AZUR permet de bonifier le service de manière importante : capacité accrue de 8 %, systèmes d'information à la fine pointe de la technologie, nouveau système de ventilation, portes 27 % plus larges et aménagement optimisé.

En matière d'offre de service du métro, la STM continue de prioriser la livraison du service promis au client. Cela implique de réduire au maximum les écarts entre le service annoncé et le service livré. Pour y arriver, elle doit prendre en compte plusieurs facteurs tels que les règles d'exploitation (qui assurent la sécurité du personnel et des clients), sa capacité d'entretien du matériel roulant, la fiabilité des technologies et du matériel roulant, le savoir-faire de ses équipes ainsi que les travaux planifiés sur les infrastructures.

Des efforts constants seront déployés afin de réduire les interruptions occasionnées par le comportement de certains individus (elles constituent 43 % de l'ensemble des incidents sur le réseau) et celles dues à la STM. Des efforts soutenus seront mis en place afin de réduire les occurrences et les impacts des interruptions. Des mesures de prévention des comportements à risques seront mises en place dans le réseau. Au-delà des appels à la vigilance déjà bien présents, la STM compte améliorer ses façons de faire et continuer à sensibiliser l'ensemble de sa clientèle.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Taux de livraison du service métro	99,7 %	99,7 %	99,7 %

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 1 : Un service fiable



Livrer l'offre de service promise (métro)

Actions

- Revoir et adapter l'offre de service du métro en augmentant la fréquence et la capacité
- Revoir le processus de communication en situation d'interruption de service
- Sensibiliser la clientèle pour réduire les incidents
- Poursuivre le déploiement des nouvelles voitures AZUR et de leur technologie de pointe

Objectif 1 (suite)

Livrer le service promis au client est prioritaire pour le réseau de bus. Des efforts importants seront déployés afin d'améliorer significativement le taux de livraison de service.

La STM est déterminée à poursuivre ses efforts afin de contribuer à diminuer les impacts de la congestion routière de la région métropolitaine de Montréal. Le service de bus fait de plus en plus face aux défis occasionnés par les travaux routiers et la congestion grandissante. Pour maintenir le service promis dans ce contexte et offrir des solutions de rechange au transport automobile, la STM continuera d'ajouter du service ciblé dans les périmètres des chantiers routiers.

La STM pourra, en collaboration avec ses partenaires, apporter les ajustements nécessaires au service de bus en période de travaux. Elle compte se synchroniser encore davantage avec les responsables des travaux, afin de connaître le plus rapidement possible les changements prévus et ainsi pouvoir assurer une meilleure planification des horaires.

Aussi, parmi les autres mesures prévues pour faire augmenter le taux de livraison bus, la STM compte notamment augmenter sa flexibilité opérationnelle par l'ajout d'une réserve et de chauffeurs. Elle compte également faire évoluer la fréquence des passages des bus.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Taux de livraison du service bus	99,1 % (km global*)	99,5 % (km commercial)	99,6 % (km commercial)

* Jusqu'en 2016, la STM mesurait les km globaux livrés dans le réseau bus.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client
Axe 1 : Un service fiable



Livrer l'offre de service promise (bus)

Actions

- Revoir et adapter l'offre de service bus en effectuant une refonte du réseau
- Assurer un meilleur arrimage entre la planification du service bus et les travaux routiers
- Déployer des renforts bus dans des secteurs ciblés afin d'avoir une marge de manœuvre
- Mettre en service 347 bus supplémentaires

Objectif 1 (suite)

En collaboration avec le milieu associatif, la STM revoit constamment ses façons de faire pour répondre à une demande de transport adapté en forte croissance, notamment en raison du vieillissement de la population.

La STM cherche constamment à améliorer l'expérience de la clientèle et à optimiser ses ressources. Le déploiement du projet EXTRA permettra d'optimiser les déplacements et de communiquer en temps réel avec les chauffeurs et les clients. Ces derniers seront avisés de l'arrivée imminente du véhicule.

Les réseaux de bus et de métro de plus en plus accessibles offrent la possibilité de se déplacer de manière spontanée pour les clients qui sont en mesure de les utiliser. L'implantation prochaine du processus d'accueil des clients du transport adapté permettra de connaître leurs besoins et capacités afin de les orienter de la façon appropriée et de les informer sur l'accessibilité universelle des réseaux.

EXTRA est un projet de transport adapté qui met à profit les technologies et permet de suivre en temps réel les minibus de la STM et les quelque 1 500 taxis qui réalisent quotidiennement plus de 12 000 déplacements de transport adapté. Cette gestion en temps réel permettra de mieux faire face à la croissance des déplacements, tout en améliorant la ponctualité. L'expérience client sera enrichie grâce aux notifications (rappels) transmis aux clients par courriels, messages textes ou messages téléphoniques quelques minutes avant l'arrivée de leur transport.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Taux d'acceptation des demandes de déplacement	100 %	100 %	100 %

Le taux d'acceptation des demandes de déplacement s'applique sur les demandes effectuées la veille jusqu'à 21h00.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 1 : Un service fiable



Livrer l'offre de service promise (transport adapté)

Actions

- Adapter l'offre de service en fonction de la croissance
- Mettre en place le système de rappels EXTRA du transport adapté
- Faciliter l'accueil du client et donner une alternative vers le réseau régulier

Objectif 2

La STM pose constamment de nouveaux gestes afin de fournir une information précise et de qualité, dans les meilleurs délais possibles. Par exemple, du côté des médias sociaux, l'accompagnement lors des perturbations de service du métro et du bus se développe continuellement en fonction des attentes des clients et de l'évolution technologique. Cela se reflète dans des projets tels iBUS dans le réseau régulier et EXTRA pour le transport adapté.

La STM lance une importante démarche visant à cartographier et identifier les moments clés du parcours du client. Des initiatives sont explorées afin d'assurer une meilleure prévisibilité et fluidité du déplacement, par exemple en communiquant au moment approprié des parcours alternatifs aux clients lors d'arrêts de service non planifiés ou de travaux routiers.

iBUS est un tout nouveau système d'aide à l'exploitation et d'information voyageurs (SAEIV) qui permet de localiser les bus et de diffuser, par différents outils visuels et sonores, l'heure réelle de passage à chaque arrêt, les annulations d'arrêts et même les détours.

Concrètement, de nouveaux afficheurs indiquent les prochains passages à l'intérieur des bus et sur des bornes d'information clientèle (90) situées aux arrêts les plus achalandés. Les mêmes indications seront disponibles sur le site web ainsi que les plateformes mobiles (via une stratégie de libération des données). Ainsi, quel que soit leur emplacement, les clients recevront la même information.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 1 : Un service fiable



Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible

Actions

- Accompagner et informer le client dans ses déplacements
- Assurer la régularité du service du métro et la fluidité en station
- Revoir les centres de service à la clientèle et de renseignements
- Améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service
- Déployer le plein potentiel de la technologie d'iBUS
- Assurer la prévisibilité du service de transport adapté

Objectif 2 (suite)

Afin d'atteindre ses cibles de ponctualité, de régularité, de fluidité et de prévisibilité du déplacement, la STM s'active notamment à :

- déployer une refonte de la communication des arrêts de service dans le métro;
- implanter progressivement une nouvelle signalétique dans le réseau de métro afin de faciliter l'orientation et les déplacements. Cette nouvelle famille d'outils signalétiques s'inspire des meilleures pratiques à l'échelle mondiale. Moderne et structurante, elle tient compte des besoins spécifiques des différentes clientèles et s'adapte en fonction des particularités de chaque station. Mieux hiérarchisée, l'information sera plus lisible, davantage constante et présentée de manière logique;
- poursuivre l'évolution du rôle des changeurs du métro et assurer une présence dans les stations, le soutien aux déplacements sur les quais et le fonctionnement des escaliers mécaniques (le parc de la STM compte 296 escaliers mécaniques. Avec près d'un million de déplacements par jour et 250 millions par année, il est le plus sollicité au Canada);
- revoir les centres de service du métro et les centres d'appels;
- fournir de l'information de qualité en temps réel, davantage de messages sonores et d'information lors de chantiers;
- poursuivre le déploiement de l'embarquement par toutes les portes dans le réseau de bus;
- ajuster le réseau de bus (interlignage et rabattement) aux réalités sur le terrain (congestion, travaux).

Indicateurs	2015	Cible 2020	Cible 2025
Clients à l'heure dans le métro	97,7 %	97,9 %	98,0 %
Ponctualité des bus	82,3 %	83,3 %	84,3 %
Ponctualité du transport adapté	82,0 %	85,0 %	88,0 %

Le taux de ponctualité des bus calcule le pourcentage de bus qui sont à l'arrêt à l'intérieur d'une plage de temps qui correspond à une minute d'avance et trois minutes de retard par rapport à l'horaire planifié pour cet arrêt. La méthodologie de mesure de la ponctualité bus va évoluer lorsque de nouveaux outils seront implantés grâce à iBUS et tiendra compte de la régularité des bus.

La ponctualité du service de transport adapté compare l'heure d'arrivée réelle à la plage de temps de 30 minutes promise au client pour son embarquement. Si l'heure d'arrivée se trouve à l'intérieur de cette plage de temps ou qu'elle la précède d'un maximum de 5 minutes, la ponctualité est considérée respectée.

Objectif 3

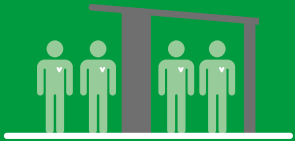
L'importance qu'accorde la STM à la qualité du service offert se traduit notamment par son programme qui vise à évaluer deux aspects : l'accueil des employés et la disponibilité de l'information à la clientèle. La qualité du service est évaluée à partir de 2 400 observations réalisées par des clients mystères qui circulent dans le réseau toute l'année.

Depuis la mise en place du programme, les résultats de ces évaluations se sont graduellement améliorés. En 2016, presque toutes les normes ont dépassé l'objectif de 90 %. Afin de mieux rencontrer les attentes des clients, la STM entend revoir, moderniser et bonifier le programme, notamment en ajoutant des normes pour évaluer un plus grand nombre d'aspects de la qualité du service.

La STM continuera également de mesurer la satisfaction et les perceptions des clients et mettra en place de nouveaux indicateurs agrégés, notamment pour évaluer le sentiment de sécurité. La STM compte aussi installer des abribus additionnels. Avec une plus grande surface vitrée, ces abribus offrent aux clients un plus grand confort et un meilleur sentiment de sécurité. Enfin, tous les bus en service après minuit seront munis de caméras.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Information clientèle	La méthodologie de certaines mesures est en révision	À venir	À venir
Confort et service à la clientèle		À venir	À venir
Billettique		À venir	À venir
Accessibilité universelle		À venir	À venir
Sentiment de sécurité (sondage)		À venir	À venir

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client
Axe 1 : Un service fiable



Miser sur la qualité du service et augmenter le sentiment de sécurité

Actions

- Bonifier le programme de qualité de service
- Développer et déployer de nouvelles mesures de la satisfaction des clients et de leurs perceptions
- Poursuivre le déploiement de mesures de sécurité ou d'urgence au moment approprié

Objectif 4

Un réseau de transport collectif universellement accessible est bénéfique tant pour la collectivité que pour toutes les clientèles, y compris celles ayant des limitations fonctionnelles. Depuis 25 ans, la STM a pris le virage de l'accessibilité universelle et a investi plus de 235 M\$ en la matière. Elle entend poursuivre sur cette voie avec son nouveau **Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020**, dont l'ambition est de rendre toujours plus accessibles ses réseaux de bus et de métro.

Le Plan est le résultat d'une démarche rigoureuse qui s'est appuyée sur la mobilisation des partenaires associatifs et la participation des employés de la STM. Il s'articule autour d'une « vision 2025 » en accessibilité universelle et se décline en neuf chantiers.

Un nouveau programme d'installation d'ascenseurs dans les stations de métro est également prévu : le programme Accessibilité viendra doubler la cadence des travaux d'installation d'ascenseurs. La phase 1 du programme s'étalera de 2017 à 2022, au coût de 213 M\$. Jusqu'à 14 stations seront dotées d'ascenseurs, ce qui portera à 31 le nombre de stations accessibles en 2022 avec le programme Réno-Systèmes (phases 3 et 4). La STM s'est donné l'objectif de rendre 41 stations accessibles en 2025.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Niveau de maturité en accessibilité universelle*	2 / 4	3 / 4	3,5 / 4
Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	9 + Bonaventure	24	41

*Les détails sur les cibles de maturité de l'accessibilité universelle sont à la page suivante.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 1 : Un service fiable

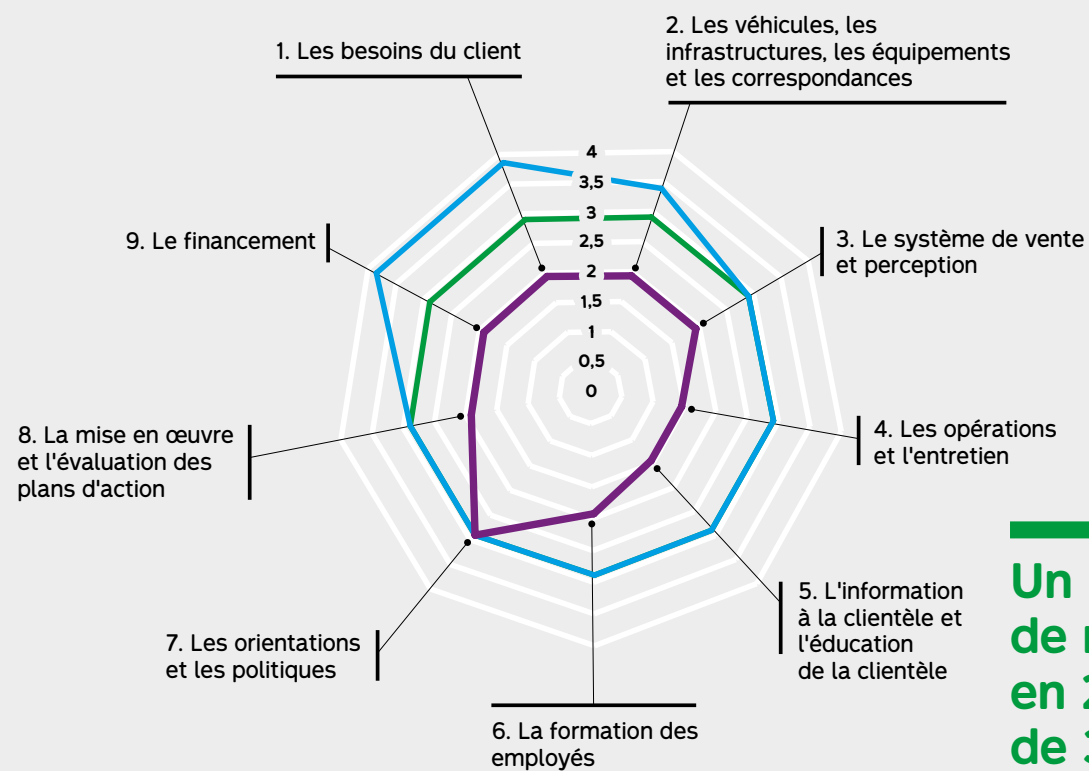


Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

Actions

- Mettre en œuvre le programme Accessibilité
- Mettre en œuvre les actions des neuf chantiers du Plan de développement d'accessibilité universelle
 1. Les besoins du client;
 2. Les véhicules, les infrastructures, les équipements et les correspondances;
 3. Le système de billettique;
 4. Les opérations et l'entretien;
 5. L'information et l'éducation de la clientèle;
 6. La formation des employés;
 7. Les orientations et politiques;
 8. La mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action;
 9. Le financement.

Objectif 4 (suite)



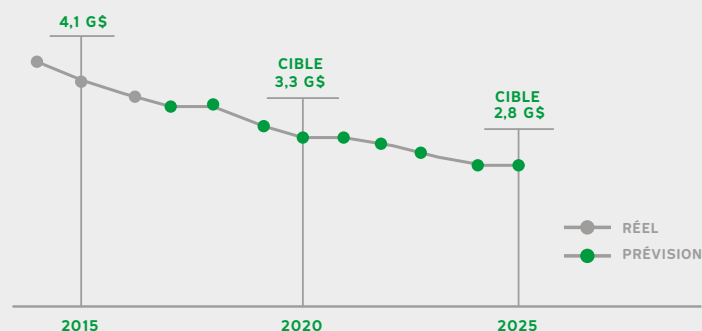
**Un niveau 3
de maturité ciblé
en 2020 et un horizon
de 3,5 en 2025**

Objectif 5

La valeur de remplacement des actifs de la STM s'élève à plus de 26 G\$. Entretenir et maintenir en bon état ces actifs constitue un défi de taille. Or, un retard d'investissements évalué en 2015 à 4,1 G\$ s'est accumulé au cours des décennies passées, particulièrement dans le réseau du métro. La STM s'efforce donc de rénover ses installations, une condition de base pour sa capacité à offrir un service fiable.

Pour garder ses actifs fonctionnels, performants et en bon état, la STM doit non seulement augmenter considérablement le volume de ses investissements dans le maintien d'actifs, mais elle doit aussi accélérer la réalisation des travaux.

Évolution du déficit de maintien d'actifs (G\$)



Source : Programme des immobilisations 2017-2026

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 2 : Des actifs en bon état



Réduire le déficit de maintien des actifs

Actions

- Maintenir à jour la connaissance de l'état des actifs
- Prioriser les investissements à réaliser
- Accélérer les investissements et augmenter la capacité de réalisation
- Se doter d'une stratégie d'intervention à long terme

Objectif 5 (suite)

La STM veut réduire son déficit de maintien d'actifs de 4,1 G\$ à 3,3 G\$ en 2020, 2,8 G\$ en 2025, puis 1 G\$ en 2030. Pour y parvenir, le Plan des investissements 2025 totalise 8 G\$, dont 4,5 G\$ au cours des quatre prochaines années (2017, 2018, 2019 et 2020). Au cours de cette période, la STM investira davantage qu'au cours des 10 années précédentes.

Malgré ces efforts, le Plan des investissements ne permet pas à lui seul d'atteindre la cible de 1 G\$ de déficit de maintien d'actifs en 2030. Pour y parvenir, la STM doit d'abord augmenter sa capacité de réaliser les projets dans le métro tout en maintenant le service aux clients. À moyen terme, elle doit également augmenter la cadence des investissements.

Le Plan des investissements 2025 est présenté à l'objectif 6. Parmi les principaux investissements, soulignons les voitures de métro AZUR, l'acquisition de bus hybrides et électriques, la reconstruction du centre d'entretien majeur des bus Crémazie, Réno-Systèmes, Réno-Infrastructures, la prolongation de la vie utile des voitures de métro MR-73 et la mise à jour des installations de surface (garages et bâtiments).

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Déficit de maintien d'actifs	4,1 G\$	3,3 G\$	2,8 G\$



Objectif 6

Le Plan des investissements 2025 de la STM prévoit plus de 8 G\$ en dépenses d'immobilisations. La STM veut accélérer le rythme des investissements, mais aussi améliorer sa performance en matière de réalisation des projets. Alors que le taux de réalisation des projets inscrits au Programme des immobilisations (revu annuellement) était de 50,3 % en 2015, la STM vise un taux de réalisation de 83,0 % en 2020 et de 85,0 % en 2025. En 2016, ce taux a atteint 94 % (un taux exceptionnel, notamment en raison de la livraison des trains AZUR).

La pertinence des projets et programmes dans les investissements est mesurée de plusieurs façons : l'impact de leur implantation sur les indicateurs clés de gestion, leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que la valeur ajoutée de leur mise en œuvre. Dans cette optique, la STM a mis en place en 2012 un programme de gestion des bénéfices. Il vise à renforcer le processus de sélection des projets et à soutenir l'évaluation des bénéfices réalisés des projets complétés. Les bénéfices sont catégorisés et évalués selon leur pertinence par rapport à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique organisationnel.

Pour maximiser la réalisation des bénéfices, la STM utilise l'approche de gestion d'un portefeuille de projets. Cette approche est caractérisée par la mise en priorité et l'optimisation des projets. Ceux-ci sont approuvés par phases et font l'objet d'un suivi budgétaire, d'état d'avancement et d'une reddition de comptes. Pour être inclus dans le portefeuille de projets, un projet doit générer des bénéfices liés au Plan stratégique organisationnel ou permettre à la STM de se conformer à une loi ou à un règlement. Il doit aussi avoir pris en compte les moyens de maximiser sa contribution au développement durable et à l'accessibilité universelle.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Taux de réalisation des projets	50,3 %	83,0 %	85,0 %

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 2 : Des actifs en bon état



Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements

Actions

- Réaliser les travaux du Programme des immobilisations
- Réaliser des projets d'investissements porteurs pour l'amélioration de l'expérience client
- Bonifier les 1 230 nouveaux bus (883 en remplacement et 347 supplémentaires) avec de la climatisation et des ports USB
- Doter l'organisation des ressources, de l'expertise et de la capacité nécessaires pour réaliser les projets d'importance

Objectif 6 (suite)

Plan des investissements 2025 (en millions de \$)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total Pi 2016-2025	%
Maintien												
Acquisition des voitures de métro AZUR	207,3	367,9	230,6	-	236,2	-	-	-	-	-	1 042,0	
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures AZUR	14,8	12,1	11,5	12,6	52,9	-	-	-	-	-	103,7	
Réno-Systèmes - phase 3	71,9	61,2	50,2	34,5	33,5	-	-	-	-	-	251,3	
Réno-Systèmes - phase 4	11,2	38,8	100,9	141,4	110,7	79,9	60,3	34,5	-	-	577,6	
Réno-Infrastructures - phase 1	50,8	22,3	24,6	-	-	-	-	-	-	-	97,7	
Réno-Infrastructures - phase 2	5,2	17,9	58,4	81,1	81,1	58,0	-	-	-	-	301,6	
Station Berri-UQAM : réfection majeure - phase 1	21,2	13,1	6,9	-	-	-	-	-	-	-	41,2	
Acquisition des bus hybrides 12 mètres	2,2	89,4	86,4	0,6	0,4	-	-	-	-	-	179,0	
Reconstruction du complexe Crémazie	9,2	28,3	47,9	39,6	20,7	30,7	0,8	-	-	-	177,2	
Autres projets	36,2	78,0	86,4	85,1	47,9	33,3	4,2	-	-	-	371,1	
Sous-total	430,1	728,9	703,8	394,8	583,3	201,9	65,3	34,5	-	-	3 142,4	70 %
Développement											0,0	
Acquisition des voitures de métro AZUR (développement)	-	-	322,8	15,3	87,0	-	-	-	-	-	425,1	
Garage Côte-Vertu	16,8	26,4	182,2	94,6	96,6	-	-	-	-	-	416,6	
Programme de mesures préférentielles pour bus	3,4	2,8	3,4	3,2	2,8	2,8	2,9	3,0	3,0	2,4	29,7	
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme	2,3	12,2	21,8	25,1	14,0	-	-	-	-	-	75,4	
Système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs iBUS	29,0	13,8	11,8	15,2	-	-	-	-	-	-	69,9	
Acquisition des bus hybrides 12 mètres (ajout)	58,2	16,5	-	-	-	-	-	-	-	-	74,7	
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1	0,1	6,6	15,1	46,7	68,2	54,9	20,3	-	-	-	211,9	
Autres projets	9,1	4,9	3,1	2,2	-	-	-	-	-	-	19,3	
Sous-total	118,9	83,3	560,0	202,3	268,7	57,8	23,2	3,0	3,0	2,4	1 322,6	29 %
Performance											0,0	
Divers projets	8,7	17,2	8,3	1,6	-	-	-	-	-	-	35,8	
Sous-total	8,7	17,2	8,3	1,6	-	-	-	-	-	-	35,8	1 %
TOTAL AUTORISÉS	557,7	829,3	1 272,2	598,7	851,9	259,6	88,5	37,4	3,0	2,4	4 500,9	100 %
Total des projets en définition	0,9	18,9	61,1	189,6	179,2	65,7	36,0	-	-	-	551,4	
Total des projets en identification	0,3	39,2	64,6	216,9	171,6	197,2	420,4	586,4	638,4	668,2	3 003,1	
Total des investissements	558,9	887,4	1 397,8	1 005,2	1 202,7	522,6	544,9	623,8	641,4	670,6	8 055,3	

Source : Programme des immobilisations 2017-2026

Les montants inscrits dans le tableau sont arrondis au million de dollars près. Il est possible que la somme des montants diffère légèrement du total présenté.

Objectif 7

La STM vise à augmenter significativement la proportion de ses déplacements ayant recours à l'électricité. Pour y arriver, elle compte mettre en place plusieurs mesures :

- Acquérir uniquement des bus électriques au plus tard en 2025, avec les meilleures technologies disponibles, afin que le parc de bus soit entièrement à zéro émission en 2040;
- Remplacer les bus au diesel par des véhicules hybrides, en attendant une technologie de bus électriques permettant un déploiement à grande échelle. Les bus à propulsion hybride permettent des économies de carburant appréciables (jusqu'à 30 %). La STM procédera à l'acquisition de 258 bus hybrides climatisés de 12 mètres de 2016 à 2018;
- Augmenter l'offre de places disponibles dans le parc de voitures de métro.

La STM prévoit la réalisation de plusieurs projets différents d'électrification. Par exemple, certains véhicules de service et de travaux dans le réseau du métro (qui déplacent les équipes de travail et le matériel) seront remplacés par des véhicules électriques.

À moyen terme, la STM compte transformer en profondeur son parc de véhicules et ses centres de transport bus. Plusieurs technologies de recharge pourraient être nécessaires pour faire face à la diversité des besoins du transport collectif, d'où la nécessité d'effectuer des tests et des essais.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 2 : Des actifs en bon état



Poursuivre l'électrification du réseau

Actions

- Acquérir uniquement des bus électriques au plus tard en 2025
- Remplacer les bus au diesel par des véhicules hybrides
- Augmenter les places disponibles dans l'offre de service métro
- Électrifier les véhicules de service et de travaux

Objectif 7 (suite)

Pour la STM, la participation au projet Cité Mobilité est un pas important vers l'électrification de son parc de bus. Cité Mobilité regroupe l'expertise d'acteurs publics et privés dans un projet commun d'électrification des transports. La STM est la seule société de transport en Amérique du Nord à participer au programme international Cité Mobilité à la suite d'une entente de partenariat stratégique avec Nova Bus.

Trois bus électriques sont mis en service. Ils permettent chacun une réduction de 285 tonnes de GES annuellement. Ils sont silencieux, propulsés entièrement à l'électricité par un moteur conçu et fabriqué au Québec.

Avec des bus entièrement électriques en service auprès des clients, ce projet teste de nouvelles technologies dans les conditions réelles d'exploitation et en évalue les impacts sur la planification, les opérations, l'entretien, les coûts et l'amélioration de l'expérience client.

La STM effectue constamment une veille technologique et se positionne comme pionnière en matière d'électrification.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	69,5 %	79,7 %	88,6 %



Objectif 8

À l'ère de l'instantanéité de l'information, les clients s'attendent à recevoir une information précise et en temps réel. Ils cherchent également un service fiable, ponctuel et accessible. Ces quatre composantes forment les assises de l'expérience client.

Dans ce contexte, la STM revoit son approche selon le modèle suivant :



La STM est à l'écoute de ses clients afin de définir leurs attentes en matière d'expérience. Elle identifie des pistes d'amélioration du parcours client afin de satisfaire leurs attentes. Pour y arriver, elle privilégie une approche basée sur les « moments de vérité » et les irritants.

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle par un sondage en continu sera maintenue. À ce sondage, une mesure de l'expérience client sera également ajoutée. En ce qui concerne les clients du transport adapté, ils feront également l'objet de mesures ponctuelles de leur satisfaction.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 3 : Une mobilité intégrée



Bonifier le parcours client

Actions

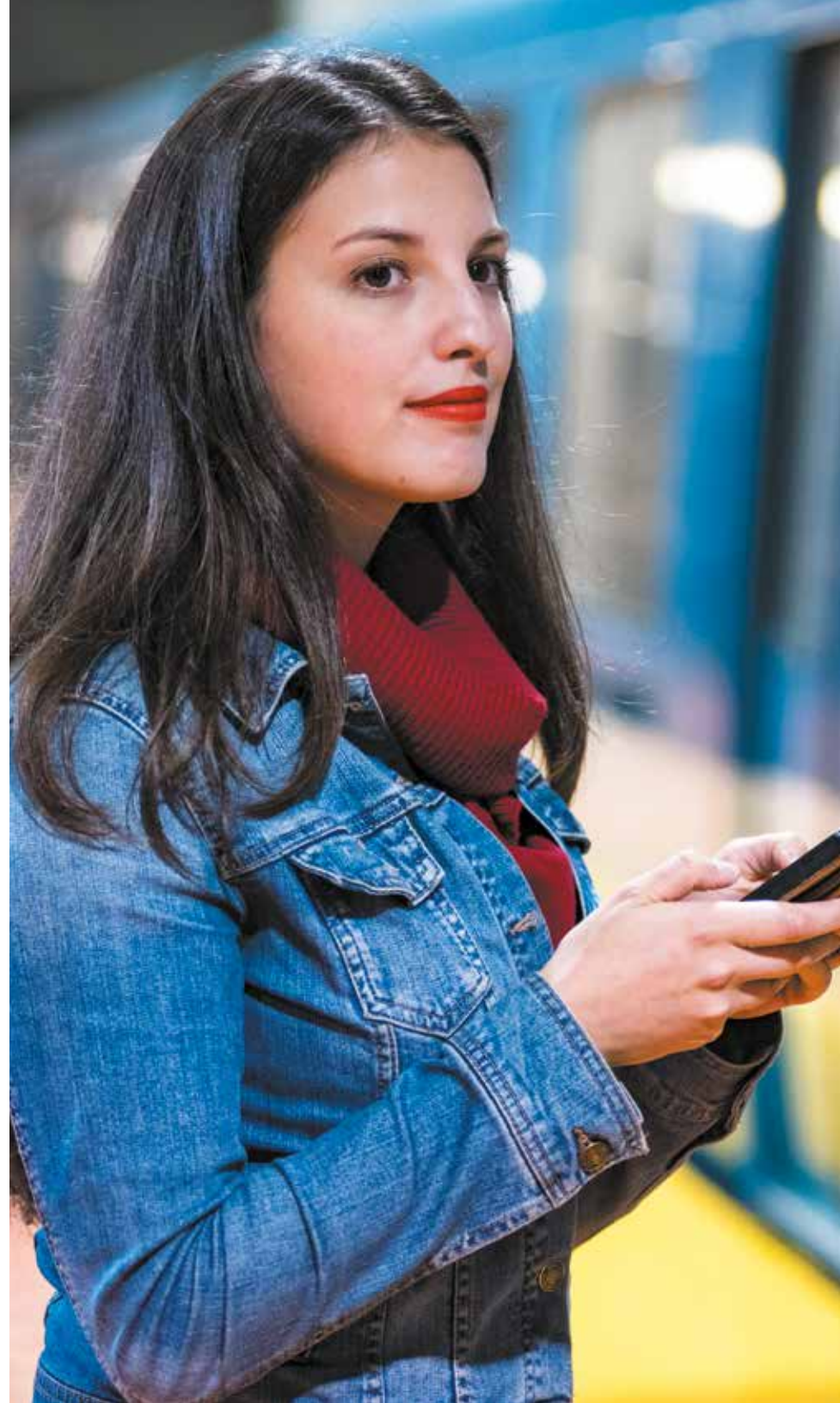
- Cibler les « moments de vérité » dans le déploiement des initiatives
- Prioriser des initiatives porteuses ayant un impact tangible sur la satisfaction de la clientèle
- Mettre en œuvre des initiatives en mode exploratoire, évaluer leur impact sur l'expérience client et envisager ensuite leur déploiement à grande échelle

Objectif 8 (suite)

Pour le client, un « moment de vérité » est un événement ou une étape dans son parcours qui influence de manière importante sa perception de l'expérience et de la marque STM, que ce soit positivement ou négativement. Lors de ces moments, la STM doit redoubler d'efforts afin de répondre aux attentes de ses clientèles, dans l'objectif d'atteindre l'excellence de leur expérience et un engagement fort des clients envers sa marque.

- Les grands moments de vérité sont la planification, l'attente à la station de métro (ou à l'arrêt de bus) et le transport.
- L'irritant majeur est le bris de service (arrêt ou ralentissement). Les employés ont un rôle clé à jouer lors de situation de perturbation tandis que la technologie est incomparable en situation normale.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Satisfaction générale des clients	85 %	90 %	90 %



Objectif 9

La STM exploite et maintient un réseau performant et intégré, dont elle contribue également au développement. Ce réseau assure environ 75 % des déplacements en transport collectif dans la région métropolitaine. En réponse aux besoins de ses clients, en s'arrimant à l'ARTM et à la Ville de Montréal, la STM aspire à augmenter son offre de service, en cohérence avec les objectifs de la Politique de mobilité durable du gouvernement du Québec.

Avec la multiplication des alternatives de mobilité durable et les possibilités offertes par les nouvelles technologies, l'offre de service de la STM ne peut plus évoluer en vase clos. C'est pourquoi elle favorise la mobilité intégrée et entend déployer plusieurs moyens de créer des ponts entre son réseau et les autres modes de déplacement.

La STM entend accompagner davantage ses clients dans leurs déplacements, notamment avec une information bonifiée. Cela facilitera l'ensemble de leurs déplacements, quelle que soit la combinaison choisie de modes de transport collectif (métro, bus, train, covoiturage), actifs (marche, vélo, vélopartage) et complémentaires (autopartage, taxi). La STM compte donc contribuer à la mise en place d'une première stratégie de mobilité intégrée – un volet incontournable de la ville intelligente – et faire appel aux données ouvertes.

La STM compte multiplier et mettre à profit des liens avec des partenaires de la mobilité durable pour encourager le maillage des différents modes et mettre en œuvre des initiatives de mobilité intégrée innovantes et conviviales. Par exemple, il est possible pour un utilisateur de Communauto d'utiliser sa carte OPUS pour déverrouiller une voiture empruntée. Aussi, Montréal a instauré un système de bornes intelligentes qui lie le transport collectif et le vélo-partage et où la carte OPUS permet de louer un vélo BIXI.

Pour favoriser l'innovation qui soutient la mobilité intégrée, la STM vise aussi à réaliser des essais en collaboration avec plusieurs acteurs du marché des technologies de pointe. C'est dans cette optique qu'elle suit de très près les nouvelles percées en matière de billettique mobile qui pourraient s'avérer une avancée importante pour faciliter la mobilité intégrée. En 2017, une preuve de concept sur la technologie NFC est réalisée et conduit à des résultats concluants quant à l'utilisation d'appareils intelligents NFC avec le système OPUS.

Orientation 1 : Améliorer l'expérience client

Axe 3 : Une mobilité intégrée



Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée

Actions

- Contribuer à une première stratégie en mobilité intégrée
- Revoir les parcours et synchroniser encore davantage le service de bus
- Développer et exploiter un réseau de mesures préférentielles par bus (MPB)
- Multiplier les partenariats avec les partenaires de la mobilité durable

Objectif 9 (suite)

Les travaux d’exploration de solutions de billettique mobile se poursuivront au cours des prochaines années en vue d’identifier la technologie la plus porteuse et celle qui offrira le maximum d’occasions.

Enfin, la STM mise sur des services rapides par bus (SRB) et des mesures préférentielles pour bus (MPB) comme levier pour améliorer l’expérience client, développer le réseau et atténuer les impacts de la congestion. Déjà, elle s’active à préparer un SRB sur le boulevard de la Côte-Vertu et à accélérer la mise en place des MPB afin d’atteindre 375 km en 2017. La STM compte également poursuivre le déploiement des MPB au cours des années à venir. Sur l’horizon 2025, près de 33 M\$ sont prévus dans le programme de mesures préférentielles pour bus.

La STM entend augmenter son offre de service globale de 144,7 à 173,9 millions de kilomètres, ce qui représente une augmentation de 20 % sur 10 ans.

Les Mesures préférentielles pour bus (MPB) sont des interventions sur le réseau routier permettant d’offrir une priorité au transport collectif et d’améliorer la fiabilité et la ponctualité du service, augmentant ainsi l’attrait et la part modale du transport collectif.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Offre métro (km commercial)	77,9 M km	91,4 M km	99,1 M km*
Offre bus (km commercial)	66,8 M km	71,2 M km	74,8 M km
Achalandage STM (déplacements)	413,3 M	422,8 M	440,0 M
Part modale STM (24 heures)	27,2 %	27,4 %	28,1 %

*Excluant le prolongement de métro sur la ligne bleue.



Objectif 10

La STM compte renouveler son organisation vers l'excellence de l'expérience client. Elle veut évoluer d'une organisation experte en gestion, exploitation et développement d'un réseau de transport collectif vers une organisation experte dans le service de transport de personnes.

Sur cette toile de fond, la STM met en place un comité multisectoriel stratégique dont la gouvernance, plus légère, ne nécessitera pas de passer systématiquement par l'ensemble des paliers d'approbation internes. Le comité va :

- définir les critères de sélection des initiatives à mettre en œuvre pour bonifier le parcours client en ciblant les moments de vérité (tels que présentés à l'objectif 8);
- prioriser les initiatives selon les efforts de mise en œuvre requis;
- déployer des initiatives en mode exploratoire afin de tester leur faisabilité et leur impact sur l'expérience client;
- définir les indicateurs permettant de mesurer leur implantation et leurs résultats;
- opérationnaliser des mécanismes récurrents d'évaluation des opportunités de bonification du parcours et de l'expérience client.

Au-delà de ce qui est visible pour le client, la transformation de l'organisation s'appuiera également sur des encadrements internes dont la gestion intégrée des risques. Exemple de bonne pratique de gouvernance, la gestion intégrée des risques mène à des décisions, à des pratiques et à des actions éclairées grâce à l'identification des principaux risques encourus et la mise en place de mesures appropriées.

Orientation 2 : Adapter l'organisation
à l'évolution de la gouvernance

Axe 4 : Un acteur clé de mobilité durable



Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client

Actions

- Définir et établir les paramètres de l'excellence de l'expérience client
- Outiller les employés en information clientèle afin de répondre en temps réel
- Poursuivre les pratiques de gestion intégrée des risques et renforcer les encadrements de contrôle interne

Objectif 10 (suite)

Voici trois exemples concrets de projets porteurs qui contribuent à bonifier l'expérience du client :

1- La révision du rôle du changeur est un projet que la STM déploie progressivement. Avec les distributrices automatiques de titres (DAT), le rôle traditionnel du changeur se transforme. Ses tâches évoluent davantage vers des services à plus grande valeur ajoutée. Concrètement, l'objectif derrière cette révision est de faire du changeur un agent de service à la clientèle, plus mobile et tourné vers le client. Cette approche permet de mieux servir le client et d'améliorer son expérience en station, tout en valorisant l'expertise des employés. Pour l'expérience du client, l'apport des employés en contact direct avec la clientèle est primordial.

2- L'embarquement par toutes les portes du bus est un des moyens testés par la STM dans le cadre du déploiement de l'objectif 2 visant à améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible. Le déploiement de cette mesure est un exemple où l'ensemble des équipes impliquées transforment leur façon de faire. En retour, la mesure assure une meilleure répartition des clients à bord et permet à ces derniers de se déplacer plus rapidement et de mieux circuler dans le bus.

3- L'optimisation du processus d'admission au transport adapté est une initiative où l'organisation du travail des employés et les façons de faire ont été revues et transformées afin d'améliorer les délais de traitement des demandes d'admission des nouveaux clients. Déjà, le délai d'admission a été réduit de plus de 50 % entre 2015 et 2016, malgré la croissance du volume des nouvelles demandes d'admission. La STM a l'intention d'aller encore plus loin.

Afin de mesurer ses progrès en matière d'amélioration de l'expérience du client, la STM mettra en place l'indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client. Cet indice est mesuré à partir des résultats d'un sondage effectué auprès des employés.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client	62 %*	72 %	80 %

*Données de 2016. L'indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client est mesuré à partir des résultats d'un sondage effectué auprès des employés. Il tient compte de la perception qu'ont les employés de l'arrimage entre leurs objectifs de travail et l'amélioration de l'expérience des clients, d'une part, et de l'adéquation des efforts pour s'adapter aux demandes des clients, d'autre part.

Objectif 11

La STM s'est engagée à mettre le développement durable au cœur de ses activités. Elle en fait un élément central de ses opérations et de ses projets et l'intègre à ses processus décisionnels. Elle cherche ainsi à consolider sa position de chef de file en la matière. De nombreuses pratiques sont intégrées afin d'améliorer sa performance environnementale, sociale et économique. Son Plan de développement durable 2025 en encadrera l'évolution.

L'approvisionnement est un levier puissant pour maximiser les bénéfices environnementaux, sociaux et économiques de la STM et de ses fournisseurs. L'approvisionnement responsable s'inscrit dans la volonté d'intégrer le développement durable dans les processus décisionnels.

Plus qu'un simple exploitant du réseau de métro et de bus, la STM assume pleinement son rôle d'acteur central de la mobilité durable métropolitaine. D'ici 2021, la STM contribuera à l'atteinte de l'objectif du Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal : à ce qu'au moins 55 % des déplacements des résidents soient réalisés en transport collectif et actif à la pointe du matin. Elle participera également aux grands projets de transport collectif, notamment le Réseau électrique métropolitain (REM), le SRB Pie-IX ainsi qu'aux efforts de revitalisation et de consolidation urbaine sur l'île de Montréal. De plus, la STM sera maître d'œuvre des travaux du prolongement de la ligne bleue, souhaités à partir de 2021 afin de permettre une mise en œuvre en 2025.

Enfin, la STM entend poursuivre son implication dans la communauté et accroître ses actions en matière d'inclusion sociale.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
GES par passager-km (grammes de CO ₂ équivalent)	47,4*	46,2	44,7

*La méthodologie et le périmètre du calcul ont changé en 2016.

Orientation 2 : Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance

Axe 4 : Un acteur clé de mobilité durable



Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

Actions

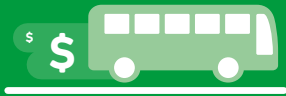
- Contribuer à la réalisation des grands projets de transport collectif (REM, SRB Pie-IX)
- Assurer la maîtrise d'œuvre des travaux du prolongement de la ligne bleue
- Déployer le Plan de développement durable 2025
- Renforcer l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels
- Construire des bâtiments et infrastructures durables (LEED et Envision) et renforcer le système de gestion environnementale
- Mettre en place des actions pour contrer l'exclusion sociale et l'itinérance
- Faire de la STM un partenaire de choix des grands événements

Objectif 12

La Loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal prévoit la mise en place d'une entente entre la nouvelle ARTM et la STM pour la fourniture d'un service de transport collectif sur le territoire de cette dernière. La STM participe activement à la mise en place du nouveau cadre de gouvernance et elle accueille favorablement la mise en place d'une entente de service.

Elle entend être proactive dans la mise en place de l'entente de service et se donne comme objectif d'en maîtriser les rouages, et d'atteindre, voire surpasser les exigences et objectifs. Pour ce faire, une fois l'entente finalisée, la STM s'activera à mesurer et à assurer le respect des modalités, que ce soit au chapitre de l'offre et de la qualité de service, de la satisfaction des clients ou encore des coûts, pour ne nommer que celles-ci.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Coût par km commercial voiture de métro	5,78 \$	6,03 \$	6,50 \$
Coût par km commercial bus	10,71 \$	11,47 \$	12,88 \$
Coût par déplacement en transport adapté	21,68 \$	21,08 \$	22,90 \$



Maîtriser la gestion de l'entente de service

Actions

- Négocier l'entente de service
- Transférer les actifs métropolitains et assurer la gestion déléguée
- Assurer le suivi et la reddition de comptes avec les intervenants
- Développer un mécanisme de suivi des coûts complets par mode

Objectif 13

La STM gère ses finances de façon rigoureuse. En 2015, pour la première fois, sa cote de crédit a été haussée par la firme Standard & Poor's pour atteindre le niveau AA- en raison de sa bonne gestion. Moody's a pour sa part maintenu pour la 7^e année consécutive sa cote Aa2.

La STM entend poursuivre ses efforts d'optimisation des coûts et des processus. Sa démarche d'excellence opérationnelle vise à s'assurer que les différents choix de l'organisation soient cohérents avec les orientations stratégiques, de même qu'à trouver des solutions durables aux défis financiers. De même, l'amélioration continue, qui permet de parfaire les processus et de trouver des solutions ciblées à différents problèmes, sera davantage intégrée dans diverses sphères d'activité de la STM et de ses fournisseurs.

La STM s'active également à augmenter ses revenus non tarifaires. Sa filiale commerciale, la société Transgesco, développe le potentiel commercial de la STM et crée de la valeur ajoutée pour ses clients (abribus confortables et dynamiques, réseau cellulaire dans le métro, afficheurs technologiques, boutique virtuelle, journal gratuit, etc.). Transgesco continuera à développer encore davantage la publicité, la location d'espaces, les droits aériens et la valorisation des actifs de la STM. Elle portera également une attention particulière au développement du potentiel immobilier de la STM, encore relativement peu exploité.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Km commerciaux livrés / heure payée au métro	16,5	18,3	19,3
Km commerciaux livrés / heure payée au réseau de bus	7,0	6,8	6,8

Orientation 3 : Maîtriser les finances

Axe 5 : Une culture d'excellence opérationnelle



Améliorer l'efficacité des processus et la productivité

Actions

- Réaliser le Programme d'excellence opérationnelle
- Simplifier et optimiser l'ensemble des processus d'affaires
- Instaurer des pratiques de gestion optimales et des méthodes de travail standardisées
- Mettre en place des mesures pour réduire le taux d'absentéisme
- Pérenniser la culture d'amélioration continue et doter les équipes des outils nécessaires
- Augmenter les revenus non tarifaires et développer le potentiel immobilier à travers la société Transgesco

Objectif 14

La STM cherche à attirer des gens de talent, qui doivent souvent être qualifiés dans des domaines spécialisés. Elle veut offrir à ses employés un environnement de travail valorisant, stimulant et inclusif.

Les besoins en effectifs font l'objet d'une planification stratégique de main-d'œuvre basée sur « l'analytique RH ». Les responsables des opérations et des ressources humaines y collaborent de façon à assurer une embauche proactive qui répond aux besoins opérationnels. Par exemple, le Comité de planification des chauffeurs est l'une des initiatives qui, sous forme d'ateliers, assure que le rythme d'embauche des chauffeurs permet de soutenir l'offre de service.

La STM investit également dans ses équipes déjà en place. Le recrutement, l'accueil et l'intégration réussis permettent à la STM de se positionner comme employeur de choix et ainsi d'attirer des candidatures de qualité tout en insufflant un sentiment de fierté chez les employés.

Avec sa Marque employeur, la STM vise non seulement à être un employeur primé, mais aussi à présenter aux employés actuels et aux candidats potentiels ce que travailler à la STM signifie, de façon claire et simple.

La STM vise à être à l'image de la diversité de sa clientèle et de Montréal. Dans la foulée de la préparation du présent Plan stratégique, elle continue de faire progresser son Plan d'accès à l'égalité en emploi, notamment pour assurer des milieux de travail pleinement inclusifs à travers tout le parcours d'emploi. Le talent et la diversité des équipes de la STM sont des atouts majeurs.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Indice de mobilisation des employés récents	79 %*	81 %	83 %

*Données de 2016. L'indice de mobilisation des employés récents est mesuré à partir des résultats d'un sondage auprès des employés. Il tient compte du ressenti de l'ensemble des salariés à l'emploi de la STM depuis moins de deux ans en matière de mobilisation.

Orientation 4 : Attirer, développer et mobiliser les talents
Axe 6 : Un employeur de choix



Attirer et retenir les talents

Actions

- Déployer la Marque employeur
- Optimiser le processus de dotation et les outils de sélection
- Optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux employés
- S'assurer que la rémunération globale soit compétitive
- Déployer le programme de diversité, incluant le Plan d'accès à l'égalité en emploi

Objectif 15

La STM a à cœur de développer des talents et de disposer d'une relève compétente. Elle accorde une grande importance à la formation et au soutien au développement de ses employés. De nouveaux besoins sont occasionnés par plusieurs facteurs comme l'arrivée d'AZUR et d'iBUS, le renouvellement de l'organisation, la révision des activités suite aux changements de la gouvernance du transport collectif, l'accélération de la réalisation de projets de maintien d'actifs, l'évolution des technologies ou encore les départs à la retraite. Pour répondre à ces besoins et disposer d'un personnel qualifié et compétent, la STM compte offrir plusieurs types de formation, comme l'apprentissage en ligne.

La STM tient à préserver, renouveler et développer les savoir-faire jugés essentiels, aussi bien en gestion que dans les opérations. Cela représente un défi majeur; d'importantes vagues de départs à la retraite sont attendues. Le développement des compétences visera non seulement le maintien et le développement d'une main-d'œuvre qualifiée, mais aussi une prise en compte de l'évolution des technologies et des façons de faire. À cette fin, la STM poursuivra le développement de divers outils plus technologiques et des approches, comme l'apprentissage par les pairs, pour optimiser la transmission des connaissances et le développement des compétences.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Indice portant sur le développement des compétences	47 %*	58 %	68 %

*Données de 2016. L'indice de développement des compétences est mesuré à partir des résultats d'un sondage auprès des employés. Il tient compte de la perception de l'ensemble des employés envers le soutien offert par la STM en matière de formation et de développement, d'une part, et envers les perspectives de carrière, d'autre part.

Orientation 4 : Attirer, développer et mobiliser les talents
Axe 6 : Un employeur de choix



Développer les compétences

Actions

- Assurer une transition planifiée lors de départs à la retraite
- Offrir du développement et de la formation continue selon des approches variées

Objectif 16

Que ce soit pour qu'ils se sentent mobilisés autant que pour bénéficier de leur créativité et expertise particulière, la STM a à cœur que ses employés puissent s'impliquer de manière proactive dans le développement de l'organisation. À cette fin, elle sollicite l'expertise des employés et incite l'émergence de leurs idées en les impliquant dans les décisions. Cela peut prendre plusieurs formes; les équipes sont invitées à co-construire et s'approprier les données et outils nécessaires. Plusieurs mécanismes permettent aux employés de communiquer leurs idées et commentaires. C'est d'ailleurs grâce à des suggestions des employés qu'une « boîte à questions » a été conçue. En plus de fournir des réponses aux questions, cet outil permet de générer des débats et des échanges.

La STM mène un sondage interne récurrent et utilise différents mécanismes pour stimuler en continu des échanges productifs. Le sondage 2016 représente l'occasion d'intégrer concrètement l'apport des employés à la réalisation du Plan stratégique organisationnel et à l'amélioration de l'expérience client.

Pour favoriser l'implication et le développement des gestionnaires de la STM, des programmes de développement du leadership et des plans de développement individuels sont déployés. Sous forme d'ateliers, deux autres démarches permettront de définir un guide des meilleures pratiques à intégrer aux activités de développement des gestionnaires et aux considérations d'embauche. À cela s'ajoutent en continu différents outils de gestion qui facilitent la communication et la mise en valeur de l'expertise et des bons coups des employés.

La STM favorise l'approche de partage des résultats. Cette approche se veut bénéfique pour l'entreprise, pour les employés et pour le client en développant une culture où la contribution des employés est associée aux résultats.

Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Indice de mobilisation global	54 %*	60 %	65 %

*Données de 2016. L'indice de mobilisation global est mesuré à partir des résultats d'un sondage auprès des employés. Il tient compte du ressenti de l'ensemble des salariées à l'emploi de la STM en matière de mobilisation.



Encourager l'implication et le leadership

Actions

- Soutenir la mobilisation par une communication interne de proximité et un plan d'action ciblé
- Concevoir et réaliser des plans de développement individuel
- Poursuivre l'effort de prise en charge de la santé et sécurité par les gestionnaires et favoriser l'engagement des employés
- Poursuivre la reconnaissance et maintenir une approche de gestion collaborative et participative
- Renouveler les conventions collectives en tenant compte du nouveau cadre légal

Note liminaire

Le Plan stratégique organisationnel 2025 de la STM a été adopté par son conseil d'administration le 8 juin 2017 sous la résolution CA-2017-194.

Le présent document montre les principaux indicateurs et cibles 2020 et 2025 de la STM. La déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels recourt aussi à des indicateurs opérationnels. Dans la mise en œuvre de son Plan stratégique organisationnel 2025, la STM a donc recours à un grand nombre d'indicateurs opérationnels ciblés.

**Publié par la Société
de transport de Montréal**

800, rue de La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H5A 1J6

stm.info

